

**DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2014**



MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer

SOMMAIRE

ENTRETIEN AVEC JEAN-DOMINIQUE SENARD 2

1 Michelin en bref 5

- 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 20
- 2.3 Évolution des ventes nettes 27
- 2.4 Commentaires sur le compte de résultat consolidé 30
- 2.5 Commentaires sur le bilan consolidé 38
- 2.6 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés 43
- 2.7 Retour sur capitaux investis (ROCE) 45
- 2.8 Information sur les tendances 45
- 2.9 Faits marquants 46
- 2.10 Facteurs de risques 51
- 2.11 Contrats importants 61
- 2.12 Changement de contrôle 61
- 2.13 Informations sur les délais de paiement 61
- 2.14 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale 62
- 2.15 Répartition du capital et des droits de vote 62
- 2.16 Informations publiées au titre de la loi Grenelle 2 62

3 Chiffres clés 63

- 3.1 Marchés 64
- 3.2 Ventes 66
- 3.3 Résultats 68
- 3.4 Secteurs opérationnels 70
- 3.5 Structure des coûts 73
- 3.6 Flux de trésorerie et bilan 78
- 3.7 Chiffres clés et données consolidées sur 5 ans 82

4 Gouvernement d'entreprise 84

- 4.1 Composition des organes d'administration, de Direction et de surveillance 86
- 4.2 Fonctionnement des organes d'administration, de Direction et de surveillance 92
- 4.3 Rémunérations des organes de Direction et de surveillance 98
- 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 2014 110
- 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 111
- 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 123

5 Michelin et ses actionnaires 125

- 5.1 Renseignements sur la Société 126
- 5.2 Données boursières 127
- 5.3 Relations avec les actionnaires 129
- 5.4 Documents accessibles au public 130
- 5.5 Informations complémentaires concernant le capital 130

6 Informations sociales, sociétales et environnementales 2014 **RFA** 143

- 6.1 Informations sociales 144
- 6.2 Informations sociétales 168
- 6.3 Informations environnementales 178
- 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 193

7 États financiers consolidés **RFA** 195

- 7.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2014 196
- 7.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 261

8 Comptes annuels 263

- 8.1 Commentaire sur les comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin **RFA** 264
- 8.2 Comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin **RFA** 265
- 8.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 278
- 8.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 279
- 8.5 Variation des capitaux propres 280
- 8.6 Tableau des affectations du résultat de l'exercice 2014 280
- 8.7 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices 281

9 Informations complémentaires 283

- 9.1 Personne responsable **RFA** 284
- 9.2 Contrôleurs légaux des comptes 284
- 9.3 Incorporation par référence des comptes 2012 et 2013 **RFA** 286

10 Assemblée générale mixte du 22 mai 2015 287

- 10.1 Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions 288
- 10.2 Rapport du Conseil de Surveillance 296
- 10.3 Rapport des Commissaires aux Comptes 299

11 Tables de concordance 301

- 11.1 Table de concordance du Rapport de Gestion Code de Commerce 302
- 11.2 Table de concordance Responsabilité Sociale, sociétale et Environnementale 303
- 11.3 Table de concordance du Document de Référence 305

RFA

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2014



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 mars 2015 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 de Michelin

► Quel bilan faites-vous de l'année 2014 ?

Cette année prouve que la stratégie de Michelin porte ses fruits. En premier lieu, car la bonne répartition des différentes activités au sein du Groupe nous a permis de capter la croissance là où elle était présente, notamment en Chine et en Amérique du Nord, marchés dans lesquels nous avons réalisé une belle croissance. Ailleurs, la marque MICHELIN a réalisé une performance en ligne avec l'évolution des marchés et des résultats nettement supérieurs sur le segment des voitures haut de gamme.

Ensuite, car l'innovation, placée au cœur de notre stratégie, nous a permis de lancer, partout dans le monde, de nombreuses nouvelles gammes de pneumatiques, preuve du dynamisme de notre Recherche & Développement et de nos équipes.

Le résultat opérationnel du Groupe est donc en hausse de 80 millions d'euros par rapport à l'année précédente, si on élimine l'aspect de variation des changes qui était assez significatif au cours de cette année 2014.

Par ailleurs, depuis 4 ans, le Groupe démontre que ses activités courantes génèrent structurellement un flux de trésorerie disponible élevé à hauteur cette année de 720 millions d'euros de *cash flow* libre avant acquisitions, ce qui est considérable.

Notre plan de compétitivité 2012-2016 livre les résultats attendus et nous réalisons plus de 700 millions d'euros de gains cumulés.

Enfin, nous avons investi près de 1,9 milliard d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, dont 1 milliard d'euros pour la croissance, et nous avons poursuivi notre projet mondial de transformation des processus et des systèmes d'information.

Ces résultats confirment la solidité des fondamentaux du Groupe, dont la structure financière est très robuste. Nous proposons ainsi à la prochaine assemblée générale de maintenir le dividende à 2,50 euros par action, soit un taux de distribution du résultat net consolidé ⁽¹⁾ de 41 %, ce qui souligne notre confiance dans l'avenir.

► Quelles sont vos priorités ?

Nous voulons en premier lieu accélérer notre croissance en activant différents leviers.

Sur le marché des voitures, nous nous sommes concentrés jusqu'à présent sur la marque MICHELIN en privilégiant les pneus de grande dimension : ce segment a représenté 42 % des ventes en volume de la marque en 2014 avec une croissance à deux chiffres et un record d'homologations.

En 2015, nous allons complètement renouveler l'offre de nos marques intermédiaires pour mieux satisfaire les attentes des marchés, renforcer nos positions dans la distribution avec une gamme attractive sur tous les segments, et contrer nos concurrents.

Sur le marché des poids lourds, nous avons réalisé ce travail en 2014 avec le lancement réussi de marques intermédiaires sur plusieurs marchés de croissance au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique.

Nous poursuivons une politique offensive de distribution et notamment, le développement de notre franchise Tyreplus sur les nouveaux marchés. Nous améliorons notre chaîne d'approvisionnement pour la rendre plus réactive et plus flexible.

Sur les marchés de spécialités, nous continuerons à faire la différence avec des technologies et des services qui améliorent les performances et la rentabilité des exploitations de nos clients. Nous poursuivons une croissance vigoureuse sur le marché des infrastructures et nous avons remporté une belle victoire dans l'aéronautique : l'équipement en première monte des Boeing 737 MAX, la nouvelle version de l'appareil commercial le plus vendu au monde.

Nous confirmons enfin nos ambitions sur le marché porteur des services numériques à la mobilité avec l'acquisition de Sascar, leader brésilien de la gestion de flottes. Son savoir-faire auprès des petites flottes, majoritaires dans les pays en développement, est très complémentaire du nôtre auprès des grandes flottes et nous en attendons des synergies fructueuses avec MICHELIN Solutions.

Afin de soutenir nos ambitions de croissance, nous accélérons notre plan de compétitivité et visons désormais 1,2 milliard € de gains cumulés en 2016, soit 20 % de plus que précédemment.

(1) Hors éléments non récurrents.

// Avancer dans un monde qui change, c'est garder l'esprit ouvert pour être précurseur, s'adapter en permanence, cultiver notre agilité pour saisir rapidement les opportunités. //

► **Vous placez le développement durable au cœur de votre stratégie. Quelles sont les avancées ?**

2014 a été très riche en initiatives et réalisations.

Le Michelin Challenge Bibendum est devenu une plate-forme permanente de réflexion et d'expérimentations sur la mobilité de demain. Son 12^e sommet mondial a réuni plus de 3 000 décideurs et innovateurs en Chine à Chengdu.

À côté de ces échanges à l'échelle mondiale, nous avons structuré notre dialogue avec les parties prenantes à l'échelle du Groupe et organisé un premier séminaire pour l'Europe à Clermont-Ferrand. D'autres suivront. Nous confortons l'ancrage de nos implantations en encourageant leurs actions pour les communautés locales et nous avons créé une Fondation d'entreprise Michelin. Elle soutiendra notamment des initiatives de nos employés dont l'adhésion et l'engagement ont à nouveau progressé et se situent à un niveau très supérieur à ceux d'entreprises comparables. C'est le résultat de l'attention que nous portons au développement professionnel et à la qualité des conditions de travail de chacun avec notre programme *Avancer ensemble*.

Sur le plan environnemental, outre la contribution de nos produits et de nos services à la réduction des émissions de CO₂ et des consommations d'énergie, nous poursuivons nos efforts d'éco-conception et nous sommes très engagés dans le développement de matériaux biosourcés et l'économie circulaire pour valoriser les pneus usagés dans la production de nouveaux pneus.

Nous voulons être l'entreprise la mieux armée pour assurer sa croissance à long terme, parce qu'elle innove, parce qu'elle est compétitive, parce qu'elle apporte des solutions de mobilité durable et parce qu'elle avance avec ses parties prenantes. En classant Michelin meilleur de son secteur dans six domaines du développement durable ⁽²⁾, l'index DJSI mondial reconnaît notre capacité à transformer nos engagements en résultats.

► **Quelles sont les perspectives pour 2015 et au-delà ?**

En 2015, la demande devrait être globalement mieux orientée, exception faite des pneus miniers et agricoles. Nous avons pour objectifs une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés sur lesquels nous opérons.

Nous bénéficierons de nouveaux gains de compétitivité et continuerons à piloter nos marges de façon très réactive pour conserver un équilibre positif entre notre politique de prix et le coût des matières premières. Nous attendons une nouvelle progression de notre résultat opérationnel ⁽³⁾ hors effets de parités et une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 %. Nous investirons 1,7 à 1,8 milliard d'euros et notre exploitation courante devrait générer un flux de trésorerie disponible d'environ 700 millions d'euros.

À plus long terme, je suis confiant. Notre industrie offre un futur prometteur. À nous de mobiliser ce formidable potentiel en valorisant nos atouts, en gardant l'esprit ouvert pour être précurseur, en nous adaptant en permanence et en cultivant notre agilité pour saisir rapidement les opportunités et mieux avancer dans un monde qui change.

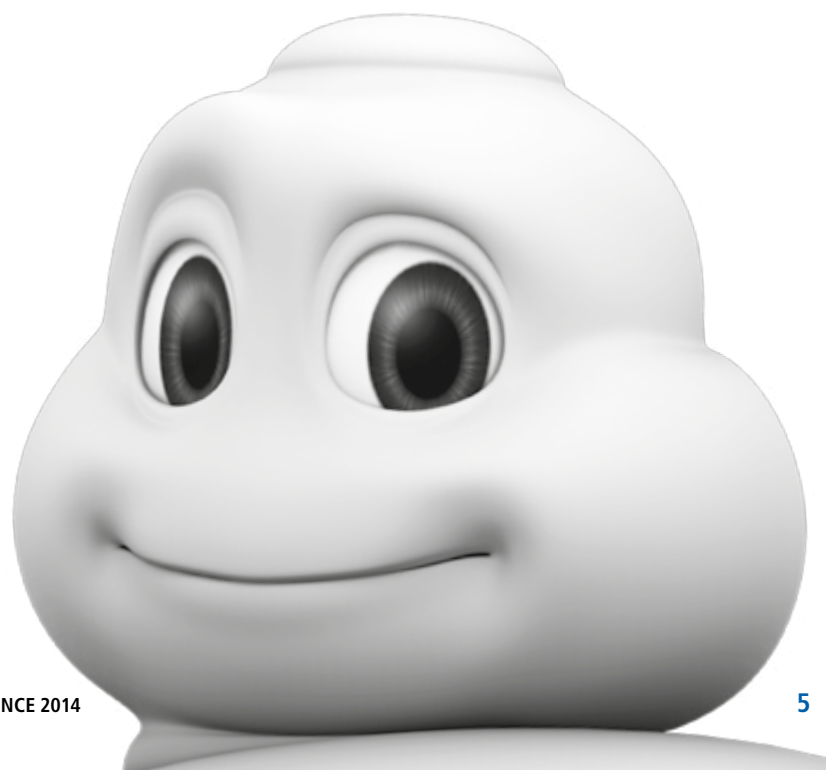
(2) Management de l'innovation, de l'environnement, des risques, stratégie climatique, santé et sécurité, gestion des produits.

(3) Hors éléments non récurrents.

1

MICHELIN EN BREF

1.1	PROFIL	6
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	6
1.2	ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ	7
1.3	HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ	8
1.4	SITES	9
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 2014, 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 2 170 millions € en hausse de 81 millions € à périmètre et change constants.

- 112 300 employés (106 700 en équivalents temps plein).
- Ventes nettes : 19,6 milliards € ; résultat opérationnel 2,2 milliards €.
- 68 sites de production dans 17 pays.
- Une présence commerciale dans 170 pays, 14,0 % du marché mondial du pneu ⁽¹⁾.

De plus, le Groupe poursuit en 2014 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®	KLEBER	UNIROYAL	WARRIOR
Kormoran	RIKEN	TAURUS	TIGAR
SIAMTYRE			

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.
178 millions de pneus produits en 2014.
- **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.
- Plus de 3 800 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 13 millions de cartes et guides édités en 2014 ;
 - 1,2 milliard d'itinéraires calculés par ViaMichelin en 2014.
- **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.

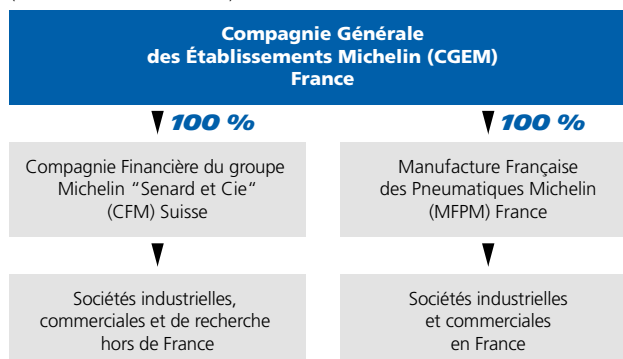
1.1.3 UNE ORGANISATION EFFICACE

- **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.
- **2 Réseaux de distribution** intégrée de pneus : Euromaster et TCi.
- **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) Source : ventes 2013 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en septembre 2014.

1.2 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

(au 31 décembre 2014)



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.

1832	Aristide Barbier et Édouard Daubrée créent à Clermont-Ferrand une fabrique de machines agricoles et d'articles en caoutchouc.
15 juillet 1863	Constitution de la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
1889	Adoption de la raison sociale Michelin et Cie. Dépôt du premier brevet pour le pneumatique.
1891	Michelin met au point un pneu démontable pour bicyclette.
1895	Michelin fait rouler la première voiture sur pneus : l'Éclair.
1898	Naissance du bonhomme Michelin, Bibendum.
1900	Parution du premier Guide Rouge.
1906	Michelin implante sa première usine hors de France, à Turin (Italie).
1927	Première usine en Angleterre.
1929	Michelin invente la Micheline et le pneu rail.
1931	Première usine en Allemagne.
1934	Première usine en Espagne.
1935	Michelin prend le contrôle de Citroën, qu'il gardera jusqu'en 1975.
1940	Michelin et Cie devient la Manufacture de Caoutchouc Michelin.
1946	Michelin dépose le brevet d'un pneu révolutionnaire : le Radial.
15 octobre 1951	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.
1952	Michelin adapte la technologie radiale au pneu Poids lourd.
1959	Michelin lance le premier pneu radial pour engins de génie civil.
1960	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.
1965	Le centre d'essais et de recherche de Ladoux est inauguré au nord de Clermont-Ferrand.
Années 1960 et 1970	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).
1980	10 ^e pneumaticien mondial en 1960, 6 ^e en 1970, Michelin devient 2 ^e cette année, derrière Goodyear.
1981	Le premier pneu radial pour avion, Michelin Air X, est développé. Michelin s'implante au Brésil avec deux usines.
1984	Michelin crée le premier pneu radial pour moto, qui sera commercialisé en 1987.
À partir de 1985	Le Groupe s'installe industriellement en Asie, via la constitution de joint-ventures.
1990	Michelin acquiert le manufacturier américain Uniroyal Goodrich. De son côté, Bridgestone rachète Firestone en 1988.
1993	Michelin met au point un nouveau procédé de fabrication : le C3M.
1994	La nouvelle gamme de pneus "Energy" permet d'économiser du carburant.
À partir de 1995	Michelin se développe en Europe de l'Est.
2001	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.
2003	Michelin XeoBib est le premier pneu agricole à basse pression constante.
2004	Michelin présente l'Active Wheel.
2005	Michelin équipe le 1 ^{er} vol de l'Airbus A380 et lance le 1 ^{er} 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.
2011	Lancement de la "nouvelle étape de conquête".
2012	Premier pneu Tourisme camionnette à Itatiaia au Brésil. Premier pneu Poids lourds à Shenyang 2 en Chine.
2013	Premier pneu Tourisme camionnette à Shenyang 2 en Chine. Premier pneu Poids lourds à Chennai en Inde.
2014	Michelin acquiert Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flotte.

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) 56 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 ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2014)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
France	Avallon	PL*	538	10 500
	Bourges	AV	495	4 500
	Cataroux ⁽²⁾	TC	2 177	3 800
	Cholet	TC	1 149	68 700
	Combaude ⁽²⁾	PL *	983	12 000
	Gravanches ⁽²⁾	TC	674	20 000
	La Roche-sur-Yon	PL	616	71 700
	Le Puy-en-Velay	GC	569	41 900
	Montceau-les-Mines	GC	970	25 000
	Roanne	TC	836	47 300
	Troyes	AG	815	54 300
Allemagne	Bad-Kreuznach	TC	1 255	84 600
	Bamberg	TC	783	67 100
	Homburg	PL	1 147	83 800
	Karlsruhe	PL	562	48 200
	Oranienburg	PL*	199	4 000
Espagne	Aranda	PL	1 120	143 200
	Lasarte	2R	543	14 000
	Valladolid	TC – PL* – AG	1 444	94 500
	Vitoria	TC – GC	2 821	224 400
Italie	Alessandria	PL	789	83 600
	Cuneo	TC	1 975	118 600
Royaume-Uni	Ballymena	PL	804	76 100
	Dundee	TC	710	60 200
	Stoke-on-Trent	PL*	336	7 200
Hongrie	Budapest	PL	534	36 300
	Nyiregyhaza	TC	931	24 700
Pologne	Olsztyn	TC – PL – AG	4 126	199 200
Roumanie	Victoria	TC	1 029	36 700
	Zalau	PL	1 124	44 600
Serbie	Pirot	TC – 2R	2 472	66 100
Russie	Davydovo	TC – PL*	650	18 500

(1) Équivalent temps plein.

(2) Usine située à Clermont-Ferrand.

* Rechapage seulement.

► Amérique du Nord

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2014)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
États-Unis	Anderson	GC	168	6 100
	Ardmore	TC	1 887	139 400
	Asheboro	PL*	215	30 600
	Columbia-Lexington	TC – GC	2 179	273 100
	Covington	PL*	150	30 700
	Dothan	TC	537	56 400
	Fort Wayne	TC	1 629	108 500
	Greenville 1	TC	1 020	120 400
	Greenville 2	TC	506	18 500
	Norwood	AV	439	7 000
	Spartanburg	PL	1 079	134 500
	Tuscaloosa	TC	1 254	74 500
Canada	Bridgewater	TC	1 111	61 200
	Pictou	TC	764	25 400
	Waterville	PL	1 272	117 300
Mexique	Queretaro	TC	365	21 100

► Amérique du Sud

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2014)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Brésil	Campo Grande	PL – GC	2 936	141 300
	Resende – Itatiaia	TC – PL*	1 288	20 000

► Asie (hors Inde)

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2014)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Chine	Shenyang 1 et 2	TC – PL	3 446	93 000
	Shanghai	TC	2 313	74 300
Thaïlande	Laem Chabang	TC	1 937	86 200
	Nongkae	PL – AV	1 774	61 700
	Phrapadaeng	TC – PL – 2R	1 309	38 000

► Afrique Inde et Moyen-Orient

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2014)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Inde	Chennai	PL	1 002	11 400

(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) 11 sites exclusivement consacrés à la production de semi-finis et composants dans sept pays

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2014)
France	Bassens	Caoutchouc synthétique	383
	Golbey	Câbles métalliques	491
	Tours	Membranes	483
	Vannes	Câbles métalliques	476
Allemagne	Trèves	Câbles métalliques	91
Italie	Fossano	Câbles métalliques	470
	Turin	Mélanges	347
Roumanie	Zalau	Câbles métalliques	297
États-Unis	Anderson	Câbles métalliques	223
	Louisville	Caoutchouc synthétique	357
Chine	Shanghai	Câbles métalliques	291
Thaïlande	Rayong	Câbles métalliques	503

(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) Siège sociaux – Bureaux – Centres de recherche**

Pays	Site	Production
France	Carmes ⁽¹⁾	Siège social
	Ladoux ⁽¹⁾	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

2.1	AMBITIONS 2020 : PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN	14
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	16
2.1.6	Une compétitivité renforcée	17
2.1.7	Avancer ensemble	18
2.1.8	Avancement des ambitions 2020	19
2.2	LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE	20
2.2.1	Un marché mondial en 2013 de l'ordre de 190 milliards de dollars	20
2.2.2	Les marchés du pneumatique en 2014	20
2.2.3	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2014	21
2.2.4	Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2014	24
2.2.5	Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2014	26
2.3	ÉVOLUTION DES VENTES NETTES	27
2.3.1	Analyse des ventes nettes	27
2.3.2	Évolution des ventes nettes par secteur opérationnel	28
2.3.3	Principales variations monétaires	29
2.3.4	Évolution des ventes nettes par zone géographique	30
2.4	COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	30
2.4.1	Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents	31
2.4.2	Résultat opérationnel avant éléments non récurrents par secteur opérationnel	32
2.4.3	Autres éléments du compte de résultat	34
2.5	COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ	38
2.5.1	Goodwill	39
2.5.2	Immobilisations incorporelles	39
2.5.3	Immobilisations corporelles	39
2.5.4	Actifs financiers et autres actifs à long terme	39
2.5.5	Impôts différés	39
2.5.6	Besoin en fonds de roulement	39
2.5.7	Trésorerie	40
2.5.8	Capitaux propres	40
2.5.9	Endettement net	40
2.5.10	Provisions	41
2.5.11	Avantages du personnel	42

2.6	COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	43
2.6.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	43
2.6.2	Investissements non financiers	43
2.6.3	Cash flow disponible et cash flow libre	44
2.7	RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)	45
2.8	INFORMATION SUR LES TENDANCES	45
2.8.1	Perspectives	45
2.8.2	Prévisions ou estimations du bénéfice	46
2.8.3	Événements récents	46
2.9	FAITS MARQUANTS	46
2.9.1	Stratégie – Partenariats – Investissements	46
2.9.2	Produits – Innovations – Services	49
2.9.3	Compétition	50
2.10	FACTEURS DE RISQUES	51
2.10.1	Introduction	51
2.10.2	Risques liés à l'activité et à la stratégie du Groupe	52
2.10.3	Risques opérationnels	54
2.11	CONTRATS IMPORTANTS	61
2.12	CHANGEMENT DE CONTRÔLE	61
2.13	INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT	61
2.14	CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	62
2.15	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	62
2.16	INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI GRENELLE 2	62



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 opérationnelle 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.

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 CO₂ évités grâce aux progrès de nos produits, par rapport à 2010.

2. Industrie responsable : devenir une référence

- Réduire de 40 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF en améliorant notamment de 25 % par rapport à 2010 notre efficacité énergétique.
- Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % ses émissions de CO₂.
- 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) égal ou supérieur à 15 %.

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

- Améliorer encore la sécurité au travail et atteindre un taux TCIR (*Total Case Incident Rate*) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe.
- Atteindre et conserver un taux d'engagement des employés du Groupe de 85 %.
- 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 ⁽¹⁾.
- 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.

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 et capable de tirer pleinement parti des technologies de l'information (TIC).

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 CO₂ 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 1 plein sur 5 pour une voiture et 1 sur 3 pour un poids lourd. Pour limiter à 2 °C la hausse moyenne des températures en 2100 ⁽¹⁾, il faudrait diviser par 2 les émissions de CO₂ d'ici 2050 ⁽²⁾, 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.

2.1.3 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 au plus fort de la crise 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. Dans le monde, elle représente de l'ordre de 75 % des ventes nettes du secteur Tourisme camionnette en 2013, 85 % de celles du Poids lourd et 95 % pour les pneus de spécialités.

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 et plus cher, le pétrole est un enjeu géostratégique majeur, comme le sont également les autres énergies et les matières premières non renouvelables. En 2014, le coût des matières premières consommées par la production a représenté près de 25 % des ventes nettes de Michelin. Optimiser leur consommation est impératif pour maintenir le prix des pneus à un niveau acceptable et préserver ces ressources sur le long terme. L'enjeu est d'y parvenir en assurant le même niveau de performances aux utilisateurs.

2.1.2 d) Une mobilité connectée

Les temps de trajet dépendent surtout du trafic, de l'itinéraire, des temps d'attente, de la disponibilité des places de stationnement et de la rapidité des interconnexions entre moyens de transport. Avec un téléphone portable ou un ordinateur de bord, on peut choisir les meilleures options.

Les TIC peuvent aussi transmettre des informations techniques pour anticiper les opérations de maintenance, encourager une conduite plus sûre et plus économe.

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 comme le pneu radial et le pneu à basse consommation de carburant, 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.

(1) Par rapport à la période pré-industrielle.

(2) Par rapport à 2008.

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 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

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.

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.

2.1.5 NOTRE STRATÉGIE DE CROISSANCE

Croissance, compétitivité, engagement sont les maîtres mots de la stratégie du Groupe : Michelin vise une croissance forte et diversifiée en valorisant son offre dans les marchés matures et en accélérant sa conquête des nouveaux marchés. Il poursuit l'amélioration de sa compétitivité et réduit ses coûts. L'engagement réciproque de l'entreprise et du personnel lui permettra d'avancer et de réussir ensemble.

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. Grâce à cette diversité sectorielle, le Groupe peut accéder à toutes les opportunités de croissance du marché.

2.1.3 e) Une structure financière solide

En 2014, le résultat opérationnel avant effet de change 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.

Avec un budget annuel de R&D de plus de 600 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 ;
- 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.

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 robuste au marché, sans jamais sacrifier la qualité.

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

Cette offre multimarques doit aussi contribuer aux objectifs de rentabilité du Groupe et sera donc développée en priorité sur le segment en forte croissance des pneus économiques pour véhicules performants. Les marques BFGoodrich®, KLEBER, UNIROYAL, TIGAR, KORMORAN, RIKEN, TAURUS, SIAMTYRE ou WARRIOR seront utilisées sur leurs marchés.

Développer son accès au marché est un autre moteur de croissance. Michelin conforte ses réseaux intégrés par acquisitions et accélère ses programmes de franchise partout dans le monde.

2.1.6 UNE COMPÉTITIVITÉ RENFORCÉE

Michelin poursuit depuis 2005 sa marche vers l'excellence opérationnelle afin d'améliorer sa compétitivité et réduire ses coûts.

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 et va disposer en Europe et en Amérique du Nord d'usines très compétitives.

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 2017 une baisse des stocks d'au moins 250 millions €, et une réduction des coûts annuels de 200 millions € au minimum.

2.1.5 b) Poursuivre les investissements

Avec 1,9 milliard € investis en 2014, Michelin poursuit une politique d'investissement soutenue, avec trois orientations :

- augmenter ses capacités de production sur les marchés à forte croissance ;
- poursuivre l'adaptation des usines des pays matures à l'évolution des produits et renforcer leur compétitivité ;
- développer les systèmes d'information que requièrent ses objectifs d'excellence opérationnelle et de qualité de service.

Quatre 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, Anderson aux États-Unis qui a démarré la production de pneus pour l'industrie minière.

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

Élément clé de la compétitivité, l'excellence opérationnelle concerne toutes les entités du Groupe. Michelin accélère le plan de compétitivité mis en place en 2012 à horizon 2016 et augmente les gains visés de 1 milliard € à 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 veillera 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 *Efficiency*.

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*.

2.1.6 d) Un dispositif industriel efficace

Europe	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)
15 sites TC 16 sites PL 9 sites SP 7 sites composants et semi-finis	10 sites TC 4 sites PL 3 sites SP 2 sites composants et semi-finis	4 sites TC + 1 en construction 3 sites PL + 1 en construction 2 sites SP 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.

2.1.7 AVANCER ENSEMBLE

Plus de 110 000 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 2014
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 ₂ 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 2014 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 énergétique des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2014 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
2 Industrie responsable : devenir une référence	Réduire de 40 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF en améliorant notamment de 25 % notre efficacité énergétique. (par rapport à 2010)	1) Indicateur <i>Michelin Environmental Footprint</i> 2) Consommation d'énergie par tonne de produits finis	1) Amélioration du MEF de 7 % par rapport à 2010 2) Amélioration de 7,3 % par rapport à 2010
	Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % les émissions de CO ₂ des activités logistiques. (par rapport à 2010)	Émission de CO ₂ par tonne vendue hors du Groupe	Amélioration de 0,7 % par rapport à 2010
	Évaluer les 400 principaux fournisseurs quant aux exigences de Michelin dans le domaine du développement durable	Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	355 à fin 2014
3 Résultats financiers : pérenniser la performance	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"	51 % à fin 2014
	Disposer d'un <i>cash flow</i> libre structurel de 1 milliard d'euros 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	717 en 2014
	Atteindre un retour sur capitaux investis égal ou supérieur à 15 %	Retour sur capitaux investis	11,1 % en 2014
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>	Estimation Groupe 2014 : 2,84 (par extrapolation)
	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"	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	83 % 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)	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	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	100 usines et bureaux du Groupe ont fait coïncider leurs programmes avec les lignes-guides en 2014
	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 salariés en faveur des communautés	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	1988 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	<i>The Best Young Driver</i> au Brésil (26 000 jeunes sensibilisés), <i>Beyond The Driving Test</i> aux USA (8 millions de personnes sensibilisées sur les réseaux sociaux), <i>Crash Attack</i> en Espagne, formation de chauffeurs de bus scolaires en Turquie, bande dessinée de sensibilisation en Asie...
	Favoriser une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville	Nombre d'initiatives et de propositions	Publication en 2014 du Livre vert "L'innovation dans la mobilité, au service de la croissance et du bien-être en ville"
	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	Le succès des nouveaux procédés de production de matériaux bio-sourcés, étudiés dans les Projets TREC (avec Protéus, SDTech et le CEA) et BioButterfly (avec Axens et IFPEN ainsi qu'avec Braskem et Amyris), devra permettre d'atteindre les objectifs 2020 du Groupe

2.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

2.2.1 UN MARCHÉ MONDIAL EN 2013 DE L'ORDRE DE 190 MILLIARDS DE DOLLARS ⁽¹⁾

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 187 milliards de dollars en 2013 ⁽¹⁾ à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds ⁽²⁾. Il représentait près de 1,4 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et près de 180 millions de pneus pour les camions et les autobus. Trois pneus sur quatre sont vendus sur le marché du remplacement.

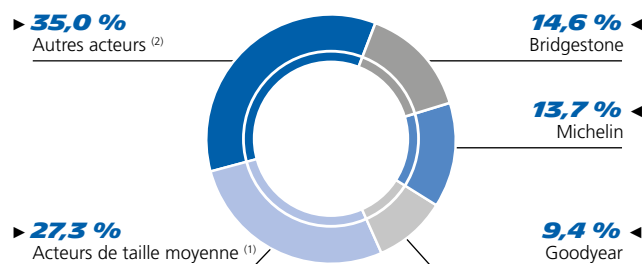
Sur le long terme, Michelin attend une croissance de la demande de pneumatiques de 1 % à 2 % par an sur les marchés matures et de 5 % à 10 % par an sur les nouveaux marchés.

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 2014. Une réglementation similaire a été mise en place en Corée du Sud au 1^{er} décembre 2012. Un étiquetage normalisé introduit au Japon en 2010 est en voie d'extension (bruit, etc.). Des étiquetages réglementés de pneumatiques sont également à l'étude aux États-Unis, 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 200 millions d'unités sur le marché de la première monte entre 2010 et 2020 pour atteindre 500 millions d'unités.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2013

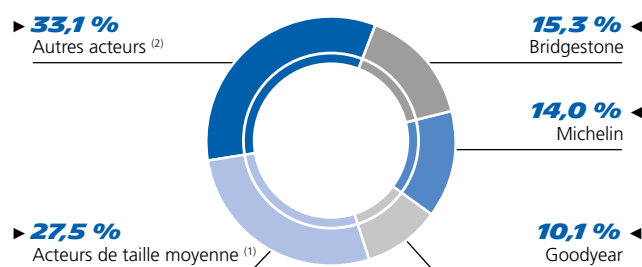


Source : Ventes 2013 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en septembre 2014.

(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 %.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2012



Source : Ventes 2012 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2013.

(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 %.

2.2.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2014

Au cours de l'année 2014, après un premier trimestre soutenu, la demande mondiale de pneumatiques s'est révélée peu porteuse à l'exception de l'Amérique du Nord. Elle a été marquée par un ralentissement en Europe, sur les segments hiver et Poids lourd, une contraction en Première monte Tourisme camionnette et Poids lourd dans les nouveaux marchés, à l'exception de la Chine, le retrait des pneus Première monte Agricole, un recul des pneus miniers sur 2014, avec une stabilisation en fin d'année, atténué par la reprise Génie civil Première monte & Infrastructure et le maintien d'une croissance solide en Amérique du Nord, partiellement alimentée par la hausse des importations de pneus asiatiques.

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.

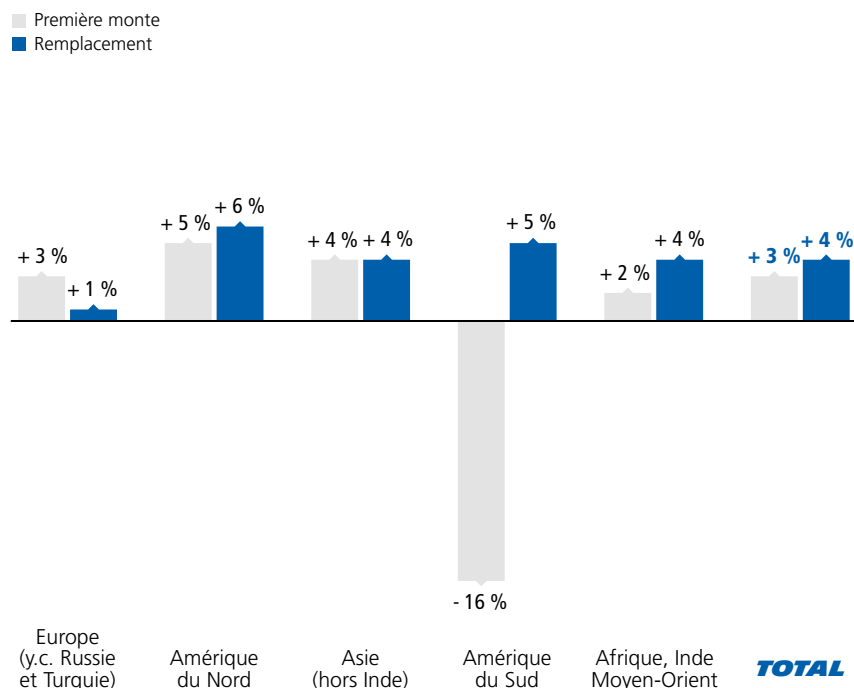
(1) Source : Tire Business, septembre 2014.

(2) Estimations Michelin.

2.2.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2014

Les marchés **Tourisme camionnette**, en nombre de pneus, s'établissent en hausse de 3 % sur l'année, bien qu'en ralentissement au second semestre.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2014 PAR RAPPORT À 2013



Estimations Michelin.

2.2.3 a) Première monte

En Première monte, les marchés sont en hausse de 3 %, porteurs en Europe, en Amérique du Nord, en Chine et au Japon ; mais en retrait dans les autres zones (Amérique du Sud, Europe orientale, et Asie Pacifique).

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	2014	2013	2014/2013	2 ^e sem. 2014/2013	4 ^e trim. 2014/2013	3 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} sem. 2014/2013	2 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} trim. 2014/2013
	Europe ⁽¹⁾	94,5	91,7	+ 3 %	- 0 %	- 0 %	+ 0 %	+ 6 %	+ 3 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	83,2	79,4	+ 5 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 8 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 5 %
Asie (hors Inde)	195,1	188,2	+ 4 %	+ 1 %	- 0 %	+ 2 %	+ 7 %	+ 7 %	+ 7 %
Amérique du Sud	19,0	22,6	- 16 %	- 14 %	- 9 %	- 18 %	- 18 %	- 24 %	- 11 %
Afrique Inde Moyen-Orient	26,7	26,3	+ 2 %	+ 8 %	+ 12 %	+ 5 %	- 3 %	+ 3 %	- 10 %
TOTAL	418,5	408,2	+ 3 %	+ 1 %	+ 1 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 5 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

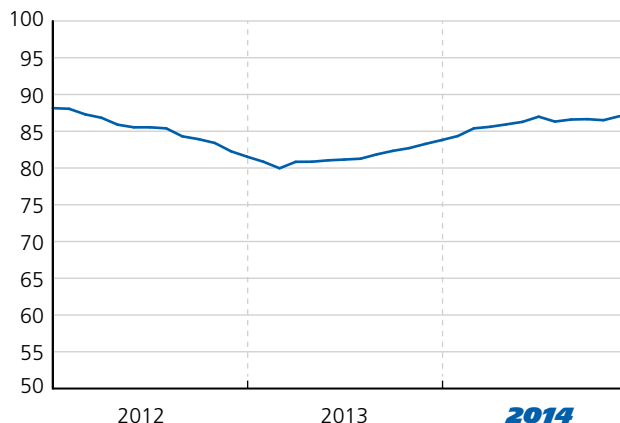
(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, la demande, en hausse de 3 %, combine une croissance de 5 % en Europe de l'Ouest par rapport à un marché faible au début de 2013, et un recul de 12 % (- 25 % sur le 4^e trimestre) en Europe orientale dans un contexte géopolitique et économique difficile.

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

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

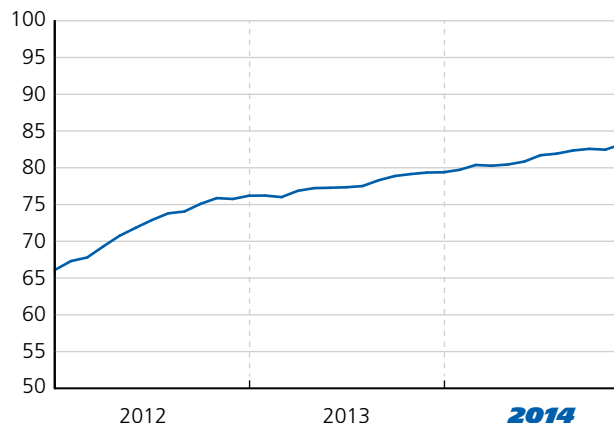


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, le marché, toujours porteur, progresse de 5 % sur l'année, soutenu par la demande de véhicules 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 est globalement en hausse de 4 % à fin décembre. En Chine, le marché reste en forte croissance sur l'année (+ 9 %), même si elle ralentit au second semestre en lien avec la conjoncture économique de la zone. Le marché japonais s'établit en hausse de 1 %, avec un ralentissement au second semestre en ligne avec les tendances de long terme, après le début d'année poussé par des anticipations d'achats avant la hausse de TVA du 1^{er} avril. Le marché de l'Asie du Sud-Est (- 8 %) reste orienté à la baisse, en raison principalement du contexte politique et économique thaïlandais.

En Amérique du Sud, la demande (- 16 %) est en baisse constante depuis le début de l'année, du fait de la situation économique au Brésil et en Argentine.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché progresse de 2 %, tiré par la reprise du marché indien sur le second semestre avec les premières mesures du nouveau gouvernement.

2.2.3 b) Remplacement

Le marché remplacement mondial progresse de 4 % sur l'année, mais la croissance de 7 % observée au premier trimestre a nettement ralenti aux trimestres suivants.

**Marchés Tourisme
camionnette**

Remplacement
(en millions de pneus)

	2014	2013	2014/2013	2 ^e sem. 2014/2013	4 ^e trim. 2014/2013	3 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} sem. 2014/2013	2 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} trim. 2014/2013
Europe ⁽¹⁾	324,9	322,7	+ 1 %	- 2 %	- 7 %	+ 1 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 5 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	281,1	265,6	+ 6 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 6 %	+ 5 %	+ 8 %
Asie (hors Inde)	248,9	238,4	+ 4 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 6 %	+ 1 %	+ 11 %
Amérique du Sud	73,4	69,9	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 7 %
Afrique Inde Moyen-Orient	94,8	91,1	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %
TOTAL	1 023,2	987,8	+ 4 %	+ 2 %	+ 1 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 3 %	+ 7 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

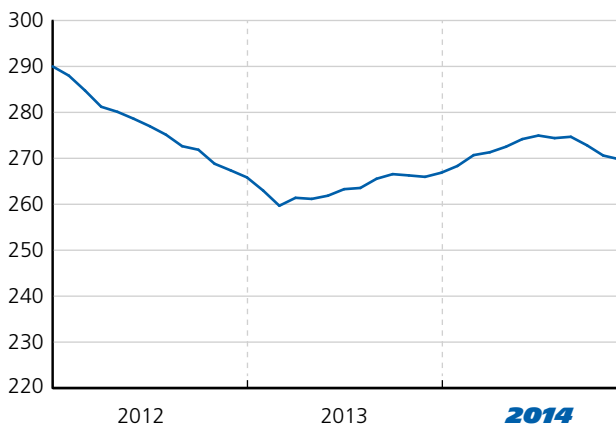
En Europe, le marché est en légère hausse (+ 1 %) à fin décembre. La demande en Europe de l'Ouest progresse de 2 % sur l'année, avec une baisse de 8 % au 4^e trimestre principalement liée au marché hiver. Sur l'année, le segment hiver est stable, combinant des livraisons à la distribution dès le mois de juin de la part de certains concurrents et un recul marqué à l'automne du fait de la douceur de l'hiver, avec des stocks élevés pour certaines marques dans la distribution. En Europe orientale, le marché recule de - 3 % sur l'année, fortement touché par les difficultés politiques et économiques en Russie.

Tourisme camionnette Remplacement

	Variation 2014/2013
EUROPE DE L'OUEST	2 %
▶ dont France	3 %
▶ dont Espagne	1 %
▶ dont Italie	0 %
▶ dont Royaume-Uni	- 3 %
▶ dont Allemagne	5 %
▶ dont Pologne	- 1 %
▶ dont Turquie	- 4 %
EUROPE ORIENTALE	- 3 %
▶ dont Russie	1 %

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

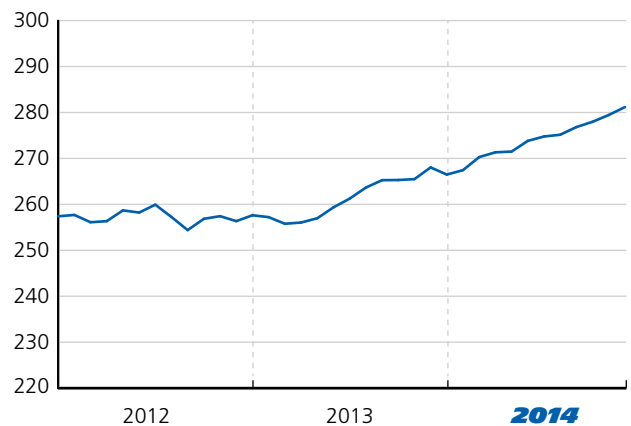
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



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, le marché est en augmentation de 6 % sur l'année, sous l'effet d'un fort stockage de pneus chinois importés avant la mise en place de droits de douane, la demande soutenue de pneus hiver au Canada et le dynamisme du marché au Mexique.

En Asie (hors Inde), les marchés progressent globalement de 4 %. La demande en Chine se caractérise par une nouvelle amélioration du mix ; elle augmente de 8 % sur l'année, mais ralentit au second semestre dans un environnement économique moins allant. Le marché japonais augmente de 2 %, alimenté par la demande de pneus hiver. La croissance de 4 % en Asie du Sud-Est est soutenue par l'Indonésie et le Vietnam notamment.

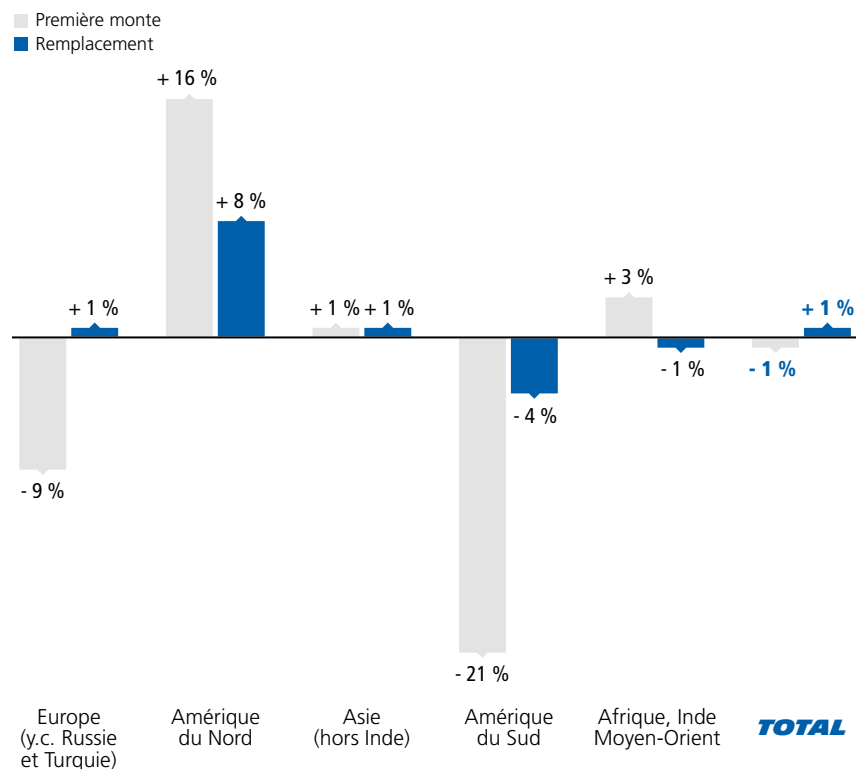
En Amérique du Sud, la demande est en hausse de 5 %, tirée par le Brésil et par le soutien artificiel de la demande apporté par les promotions sur les pneus invendus en Première monte.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché, globalement en progression de 4 % sur l'année, est tiré par le marché Indien qui a retrouvé une dynamique de croissance après les élections. Au Moyen-Orient et en Afrique, la hausse du marché a été plus faible en raison des difficultés économiques en Arabie Saoudite et de la dévaluation monétaire en Afrique du Sud.

2.2.4 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2014

Sur les marchés **Poids lourd**, la demande, en nombre de pneus neufs radial et bias, est globalement stable sur l'année, avec un freinage au dernier trimestre.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2014 PAR RAPPORT À 2013



Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

2.2.4 a) Première monte

En Première monte, le **marché mondial** diminue de 1 %, avec un recul au 4^e trimestre, particulièrement accentué en Europe et en Amérique du Sud.

Marchés Poids lourd Première monte (en millions de pneus neufs)	2014	2013	2014/2013	2 ^e sem. 2014/2013	4 ^e trim. 2014/2013	3 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} sem. 2014/2013	2 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} trim. 2014/2013
Europe ⁽¹⁾	5,8	6,4	-9 %	-12 %	-15 %	-10 %	-7 %	-10 %	-3 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	5,9	5,1	+16 %	+22 %	+25 %	+20 %	+9 %	+11 %	+7 %
Asie (hors Inde)	15,5	15,4	+1 %	-3 %	-4 %	-1 %	+3 %	-5 %	+13 %
Amérique du Sud	2,2	2,8	-21 %	-30 %	-34 %	-25 %	-11 %	-25 %	+4 %
Afrique Inde Moyen-Orient	4,1	4,0	+3 %	+8 %	-0 %	+15 %	-1 %	-0 %	-1 %
TOTAL	33,5	33,7	-1 %	-2 %	-4 %	+1 %	+1 %	-5 %	+7 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

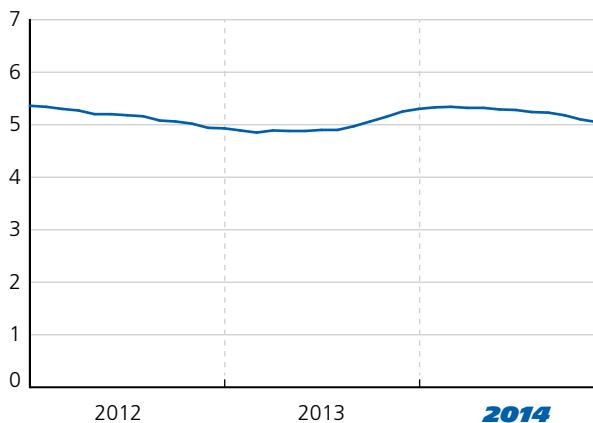
(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché s'établit en fort recul (- 9 %). En Europe de l'Ouest (- 4 %), il subit la baisse de la demande, à l'export ainsi que le contrecoup lié à la mise en œuvre de la norme Euro VI. En Europe orientale, il chute de 35 % 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)

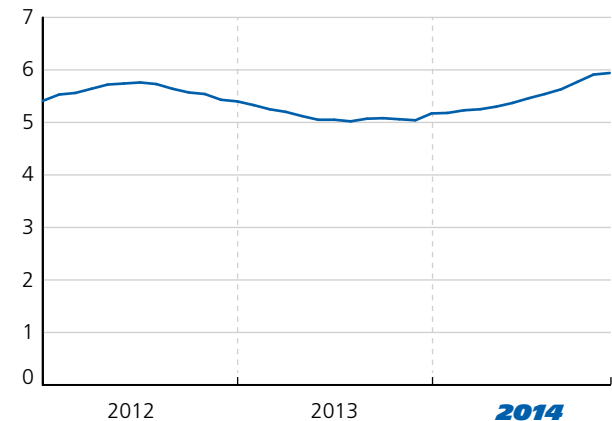


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, le marché poursuit sa forte croissance (+ 16 %), soutenu par la demande de constructeurs qui opèrent à pleine capacité et par une hausse particulièrement accentuée du segment *class 8*.

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 est en hausse de 1 %. En Chine, le marché augmente de 1 %, sous l'effet d'une recherche accrue d'efficacité dans l'industrie du transport et d'un retrait du segment *Coach & Bus* concurrencé par le train. En Asie du Sud-Est, la demande chute de 16 %, en raison du ralentissement économique et de la situation politique instable en Thaïlande. Au Japon, la Première monte rebondit de 19 % sur l'année, soutenue par la demande du secteur Construction et par la reprise des exportations.

En Amérique du Sud, dans un environnement économique en recul, la demande est en forte baisse (- 21 % sur l'année, - 34 % au 4^e trimestre), après une année 2013 qui avait enregistré une forte demande de *Heavy duty trucks* pour le secteur agricole.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché radial et bias retrouve une hausse (+ 3 %) entièrement attribuable au marché indien (+ 15 % sur l'année, + 53 % au 4^e trimestre).

2.2.4 b) Remplacement

Au remplacement, le **marché mondial** est en hausse de 1 % avec un ralentissement à compter du 2^e trimestre.

Marchés Poids lourd Remplacement (en millions de pneus neufs)	2014	2013	2014/2013	2 ^e sem. 2014/2013	4 ^e trim. 2014/2013	3 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} sem. 2014/2013	2 ^e trim. 2014/2013	1 ^{er} trim. 2014/2013
	Europe ⁽¹⁾	20,2	20,0	+ 1 %	- 3 %	- 4 %	- 3 %	+ 6 %	+ 2 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	22,8	21,1	+ 8 %	+ 6 %	+ 5 %	+ 8 %	+ 10 %	+ 12 %	+ 9 %
Asie (hors Inde)	64,0	63,2	+ 1 %	+ 1 %	- 2 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 0 %	+ 4 %
Amérique du Sud	14,1	14,7	- 4 %	- 6 %	- 10 %	- 2 %	- 2 %	- 5 %	+ 2 %
Afrique Inde Moyen-Orient	27,3	27,5	- 1 %	- 1 %	- 1 %	- 0 %	- 0 %	- 4 %	+ 4 %
TOTAL	148,4	146,5	+ 1 %	+ 0 %	- 2 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 1 %	+ 5 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché s'établit globalement en hausse de 1 % sur l'année. En Europe de l'Ouest, le marché, en progrès de 4 %, est soutenu par l'activité de transport, les stocks des distributeurs et le manque de carcasses disponibles pour le rechapage. En Europe orientale, le marché du pneumatique recule de 2 % sur l'année, avec une baisse plus accentuée au 4^e trimestre ; les segments de pneus d'entrée de gamme progressent fortement.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOURD EN EUROPE

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

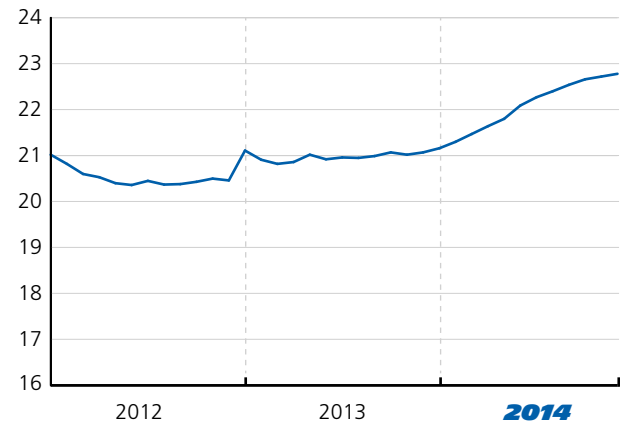


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, le marché poursuit sa dynamique de croissance (+ 8 %), avec un ralentissement apparent au dernier trimestre lié à la base de comparaison 2013. Les facteurs macro-économiques et l'évolution de l'industrie du transport demeurent favorables, tandis que la part des importations s'accroît, notamment au Mexique.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

Les marchés **d'Asie (hors Inde)** progressent légèrement de 1 %. En Chine, le marché augmente de 1 %, avec néanmoins un ralentissement du fret et une stabilité du transport de personnes. Au Japon, le marché progresse de 6 % sur l'ensemble de l'année, tiré en fin d'année par la demande de pneus hiver après les achats d'anticipation qui avaient précédé la hausse de TVA du 1^{er} avril. En Asie du Sud-Est, le marché est stable, malgré un fort recul en Thaïlande (- 18 %).

En Amérique du Sud, le marché recule de 4 %, dans un environnement économique et social plus difficile. Le recul de la demande au Brésil (- 1 %) est amplifié par la comparaison avec 2013 qui a bénéficié du dynamisme du secteur agricole.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché bias et radial, en baisse de 1 %, se caractérise par une demande faible en Afrique et Moyen-Orient et par une poursuite de la radialisation en Inde.

2.2.5 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS EN 2014

Génie civil : le marché des pneumatiques pour les mines est en recul significatif par rapport à l'année précédente, pénalisé par la diminution des stocks constitués par les compagnies minières et la baisse de l'activité d'extraction dans certaines mines touchées par la chute des cours des matières premières. Les marchés du 1^{er} équipement sont en rebond dans les zones matures, après le déstockage réalisé en 2013 par les constructeurs. Les marchés de pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières sont en croissance dans les pays matures grâce, notamment, à un niveau de stocks de la distribution plus faible que l'an dernier.

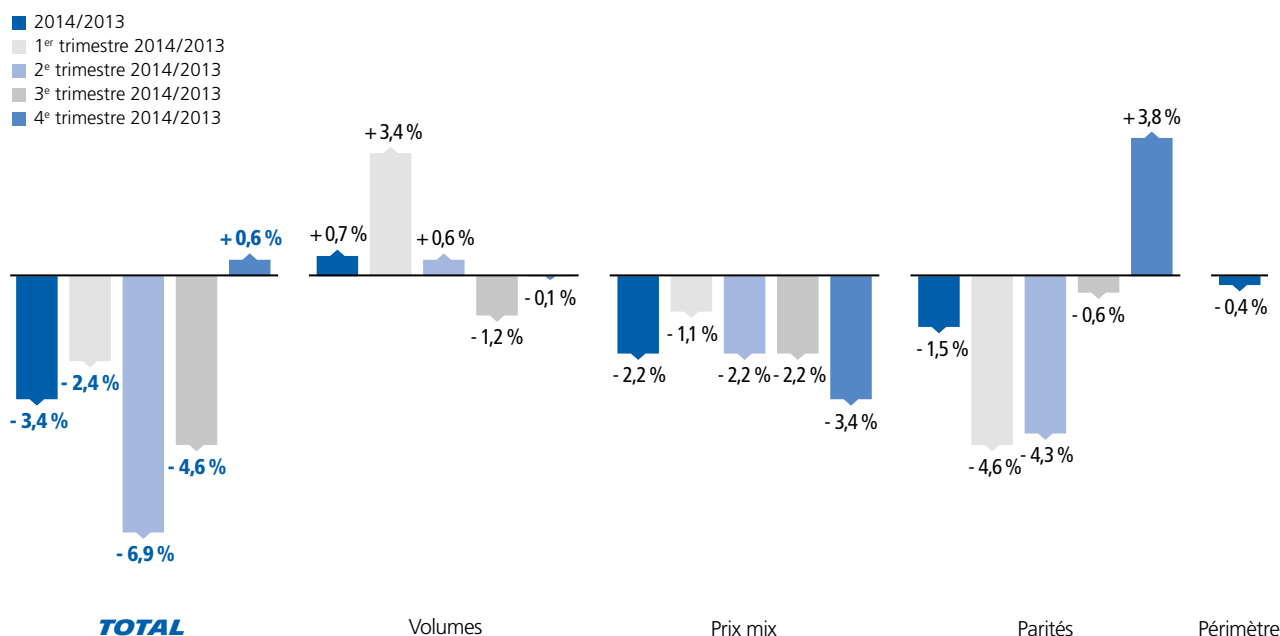
Agricole : la demande mondiale sur le marché du 1^{er} équipement est en nette baisse dans les pays matures, en raison du renouvellement important du parc au cours des dernières années, de la baisse des cours des céréales et de la réduction aux États-Unis des incitations fiscales de soutien au secteur. Le marché du remplacement en Europe est stable cette année, marqué par une baisse au second semestre. Il est en retrait significatif en Amérique du Nord.

Deux-roues : le marché Moto a progressé en Europe, porté par une météo favorable ; il recule en Amérique du Nord.

Avion : le marché pneumatique pour les avions commerciaux est en hausse, porté par l'augmentation du trafic passager.

2.3 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES

2.3.1 ANALYSE DES VENTES NETTES



Les ventes nettes s'établissent à 19 553 millions €, contre 20 247 millions € en 2013.

Les principaux facteurs de variation sont les suivants :

- l'effet favorable, à hauteur de 134 millions € de la croissance de 0,7 % des volumes, dans des marchés peu porteurs, qui enregistre la bonne résistance de la marque MICHELIN ;
- l'effet prix-mix négatif de 449 millions € (- 2,2 %). Il traduit, à hauteur de - 596 millions €, l'évolution des prix dont environ 35 % correspondent aux ajustements liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières. Il comprend également, à hauteur de 149 millions €, l'effet de l'amélioration du mix liée notamment à la stratégie premium de la marque MICHELIN en Tourisme camionnette ;
- l'impact négatif des parités de change de 304 millions € (- 1,5 %). Il reflète l'évolution de l'euro par rapport au dollar américain, fortement défavorable jusqu'à l'été et qui s'est inversé à compter de septembre, ainsi que la hausse de l'euro, globalement défavorable, par rapport au real brésilien, au rouble russe, au peso argentin et au dollar canadien, notamment ;
- l'impact défavorable, à hauteur de 75 millions € (- 0,4 %) de la sortie de Snider, distributeur de pneus Poids lourd aux États-Unis, du périmètre de consolidation et de l'acquisition, au 29 août, de Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes.

(en millions € et en %)	2014	2 ^e sem. 2014	4 ^e trim. 2014	3 ^e trim. 2014	1 ^{er} sem. 2014	2 ^e trim. 2014	1 ^{er} trim. 2014
VENTES NETTES	19 553	9 880	4 995	4 885	9 673	4 915	4 758
Variation par rapport à la même période de 2013	- 694	- 208	+ 30	- 238	- 486	- 367	- 119
Volumes	+ 134	- 66	- 4	- 62	+ 198	+ 32	+ 166
Prix mix	- 449	- 284	- 168	- 116	- 169	- 116	- 53
Parités	- 304	+ 158	+ 185	- 27	- 457	- 225	- 232
Périmètre	- 75	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Variation par rapport à la même période de 2013	- 3,4 %	- 2,1 %	+ 0,6 %	- 4,6 %	- 4,8 %	- 6,9 %	- 2,4 %
Volumes	+ 0,7 %	- 0,5 %	- 0,1 %	- 1,2 %	+ 1,9 %	+ 0,6 %	+ 3,4 %
Prix mix	- 2,2 %	- 2,5 %	- 3,4 %	- 2,2 %	- 1,6 %	- 2,2 %	- 1,1 %
Parités	- 1,5 %	- 5,4 %	+ 3,8 %	- 0,6 %	- 4,5 %	- 4,3 %	- 4,6 %
Périmètre	- 0,4 %	pm	pm	pm	pm	pm	pm

2.3.2 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions €)	2014	2 ^e sem. 2014	4 ^e trim. 2014	3 ^e trim. 2014	1 ^{er} sem. 2014	2 ^e trim. 2014	1 ^{er} trim. 2014
GROUPE	19 553	9 880	4 995	4 885	9 673	4 915	4 758
Tourisme camionnette et distribution associée	10 498	5 331	2 739	2 592	5 167	2 647	2 520
Poids lourd et distribution associée	6 082	3 155	1 579	1 576	2 927	1 465	1 462
Activités de spécialités ⁽¹⁾	2 973	1 394	677	717	1 579	804	775
Variation par rapport à la même période de 2013	-3,4 %	-2,1 %	+0,6 %	-4,6 %	-4,8 %	-6,9 %	-2,4 %
Tourisme camionnette et distribution associée	-1,8 %	-0,8 %	+2,6 %	-4,1 %	-2,9 %	-3,4 %	-2,4 %
Poids lourd et distribution associée	-5,3 %	-4,5 %	-4,0 %	-5,1 %	-6,2 %	-10,9 %	-1,0 %
Activités de spécialités ⁽¹⁾	-5,0 %	-1,3 %	+4,0 %	-5,8 %	-8,0 %	-10,6 %	-5,3 %

(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

En Europe, les ventes sur les segments Première monte et remplacement suivent globalement l'évolution du marché en Europe de l'Ouest, soutenues par la bonne performance de la marque MICHELIN, notamment sur le segment 17 pouces et plus, ainsi que par le succès des gammes MICHELIN Alpin 5, MICHELIN Latitude Sport 3 et MICHELIN Pilot Sport Cup 2. Les ventes en Europe de l'Est subissent les difficultés économiques en Russie et la chute du Rouble.

En Amérique du Nord, dans un environnement de marchés porteurs, les ventes du Groupe profitent de nouvelles homologations et d'un bon mix de véhicules en Première monte. Au remplacement, l'augmentation des ventes reflète le succès de la gamme MICHELIN Premier A/S, mais aussi la contre-performance des marques de milieu de gamme et certaines difficultés d'approvisionnement. La gamme BFGoodrich KO2 lancée à l'automne est un outil de reconquête pour la marque.

En Amérique du Sud, les positions du Groupe bénéficient de la montée en production de l'usine d'Itatiaia au Brésil, avec des ventes particulièrement dynamiques en Argentine et en Amérique centrale.

En Asie (hors Inde), les volumes de ventes du Groupe progressent en Chine dans un environnement de pressions sur les prix et de déstockage chez les grossistes, ralentissent en Thaïlande et suivent l'évolution du marché au Japon.

En Afrique Inde Moyen-Orient, les ventes du Groupe suivent les évolutions de marchés, dans un environnement économique plus difficile notamment en Afrique du Sud et en Arabie Saoudite.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 10 498 millions €, avec un effet défavorable des parités de -1,3 %, contre 10 693 millions € pour la même période de 2013. Les volumes, en progression de 2 %, traduisent une croissance de la marque Michelin en ligne avec le marché et une contre-performance pour les marques BFGoodrich et Kléber dans un environnement concurrentiel de prix soutenu, notamment en entrée et milieu de gamme. Dans ce contexte, les évolutions de prix reflètent l'application des clauses matières premières en Première monte et des repositionnements pour les pneus de Remplacement. L'effet mix, favorable, reste alimenté par le succès de la stratégie dans le segment 17 pouces et plus, où le tonnage vendu à la marque MICHELIN augmente de 11 % (vs. +10% pour le marché 17 pouces et plus).

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

En Europe de l'Ouest, les ventes ont profité d'une forte accélération au premier trimestre avant de reculer en ligne avec le marché. 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, les ventes s'établissent en bonne progression dans un marché porteur notamment en Première monte mais qui reste limitée en Remplacement compte tenu d'un manque d'approvisionnement et ce malgré le développement de services aux flottes prometteurs.

En Amérique du Sud, les ventes du Groupe résistent mieux que le marché et le lancement d'une marque de milieu de gamme est un succès.

En Asie (hors Inde), les ventes du Groupe profitent de la croissance du marché au Japon mais subissent le ralentissement de la croissance du marché chinois ainsi que la chute du marché en Asie du Sud-Est. Dans un contexte concurrentiel tendu, la réussite du lancement de la marque milieu de gamme SIAM Tire en Thaïlande en fin d'année répond à une évolution de la demande.

En Afrique Inde Moyen-Orient, après un très bon premier trimestre les ventes du Groupe reculent sur l'année compte tenu de la priorité donnée à la rentabilité.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 082 millions €, contre 6 425 millions € pour 2013. Ce recul résulte principalement de l'environnement défavorable de change (-2,2 %) et de la baisse des coûts de matières premières partiellement répercutée sur les prix de vente. Les volumes sont en léger retrait (-1 %), grâce à la bonne résistance de la marque MICHELIN et aux lancements réussis de marques Tier 2 qui assurent un bon positionnement de prix / performance et de rentabilité (Uniroyal, BFGoodrich, Kormoran et SIAM Tire).

2.3.2 c) Activités de spécialités – Analyse des ventes nettes

Génie civil : Les ventes nettes sont en baisse, pénalisées par le retrait des volumes miniers et l'effet défavorable des clauses d'indexation sur les matières premières et celui des taux de change. Les volumes de ventes des segments Génie civil Première monte et Infrastructure sont en augmentation.

Agricole : Les ventes nettes reculent sur l'année, marquées par la légère hausse des volumes vendus et l'impact négatif des taux de change et de l'application des clauses matières premières.

Deux-roues : Les ventes nettes progressent, l'augmentation des volumes, dans les pays matures comme dans les nouveaux marchés, faisant plus que compenser un mix géographique de ventes défavorable.

Avion : Les ventes sont en solide hausse grâce à l'augmentation des volumes et la poursuite de la radialisation.

Les activités de **Michelin Travel Partner** ont été marquées par le maintien du record d'audience atteint en 2013 pour les services digitaux d'aide aux déplacements, qui sont le cœur de la présence

de Michelin dans le quotidien des consommateurs, par ses bonnes positions en cartographie et guides de voyage et par le renouvellement des offres digitales du site Michelin Restaurants, avec un accent mis sur la réservation en ligne.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 2 973 millions €, contre 3 129 millions € en 2013, compte tenu de l'impact négatif des changes (- 1,7 %), des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation dans un contexte de baisse des matières premières, et du retrait des volumes limité à 1 %, malgré la poursuite du déstockage de pneus dans les compagnies minières et le recul du segment Agricole.

2.3.3 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes nettes du Groupe s'établissent en recul de 3,4 % à taux de change courant.

Ce retrait inclut un impact négatif de change de 304 millions €, lié principalement d'une part à l'évolution de l'euro par rapport au dollar américain, fortement défavorable jusqu'à l'été et qui s'est inversé à compter de septembre, et d'autre part, à la hausse de l'euro, globalement défavorable, par rapport au real brésilien, au rouble russe, au peso argentin et au dollar canadien, notamment.

Cours moyen	2014	2013	Variation
Euro/USD	1,330	1,331	- 0,1 %
Euro/CAD	1,467	1,373	+ 6,9 %
Euro/MXN	17,674	17,013	+ 3,9 %
Euro/BRL	3,118	2,876	+ 8,4 %
Euro/GBP	0,807	0,848	- 4,9 %
Euro/JPY	140,323	129,910	+ 8,0 %
Euro/CNY	8,192	8,176	+ 0,2 %
Euro/THB	43,194	40,994	+ 5,4 %
Euro/AUD	1,473	1,381	+ 6,7 %
Euro/ZAR	14,415	12,860	+ 12,1 %
Euro/ARS	10,733	7,308	+ 46,9 %
Euro/TRY	2,907	2,543	+ 14,3 %
Euro/RUB	50,015	42,462	+ 17,8 %

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

Devises	%	Devises	%
ARS	1 %	MXN	2 %
AUD	2 %	PLN	1 %
BRL	4 %	RUB	2 %
CAD	3 %	THB	1 %
CNY	5 %	TRY	1 %
EUR	34 %	USD	36 %
GBP	3 %	ZAR	1 %
INR	1 %	Autres	4 %
JPY	1 %		
TOTAL			100 %

2.3.4 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)	2014	2014/2013	2 ^e sem. 2014	1 ^{er} sem. 2014
GROUPE	19 553	- 3,4 %	9 880	9 673
Europe	7 990	- 2,5 %	3 938	4 052
dont France	1 924	- 2,8 %	946	978
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	6 883	- 2,1 %	3 585	3 298
Autres zones	4 680	- 6,8 %	2 357	2 323

(en millions €)	2014	En % du total	2013	En % du total
GROUPE	19 553		20 247	
Europe	7 990	40,9 %	8 193	40,5 %
dont France	1 924	9,8 %	1 979	9,8 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	6 883	35,2 %	7 032	34,7 %
Autres zones	4 680	23,9 %	5 022	24,8 %

Dans un contexte d'ajustements ciblés de prix, les ventes nettes du Groupe sont en retrait léger en Europe et en Amérique du Nord et plus accentué dans les autres zones géographiques.

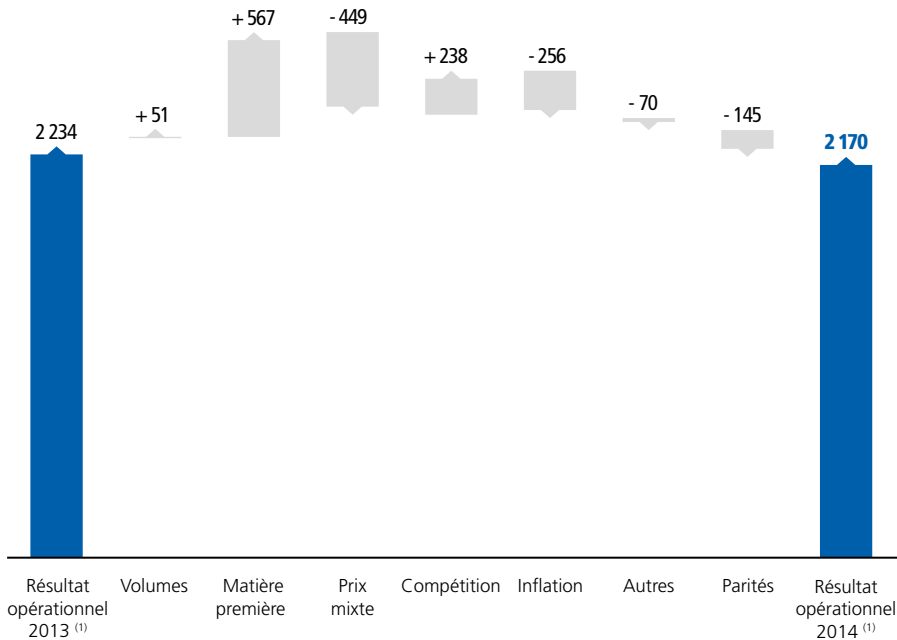
Près de 60 % des ventes nettes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

2.4 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions €, sauf données par action)	2014	2013	2014/2013	2014	2013
			(en % des ventes nettes)	(en % des ventes nettes)	
Ventes nettes	19 553	20 247	- 3,4 %		
Coût de revient des ventes	(13 299)	(13 841)	- 3,9 %	68,0 %	68,4 %
Marge brute	6 254	6 406	- 2,4 %	32,0 %	31,6 %
Frais commerciaux	(1 842)	(1 968)	- 6,4 %	9,4 %	9,7 %
Frais de recherche et développement	(656)	(643)	+ 2,0 %	3,4 %	3,2 %
Frais administratifs et généraux	(1 596)	(1 517)	+ 5,2 %	8,2 %	7,5 %
Autres produits et charges opérationnels	10	(44)	NS	0,1 %	0,2 %
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 170	2 234	- 2,9 %	11,1 %	11,0 %
Produits et charges non récurrents	(179)	(260)	- 31,2 %	0,9 %	1,3 %
Résultat opérationnel	1 991	1 974	+ 0,9 %	10,2 %	9,7 %
Coût de l'endettement net	(130)	(94)	+ 38,3 %	0,7 %	0,5 %
Autres produits et charges financiers	(43)	(15)	NS	0,2 %	0,1 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(154)	(162)	- 4,9 %	0,8 %	0,8 %
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(13)	(1)	NS	0,1 %	0,0 %
Résultat avant impôts	1 651	1 702	- 3,0 %	8,4 %	8,4 %
Impôts sur le résultat	(620)	(575)	+ 7,8 %	3,2 %	2,8 %
Résultat net	1 031	1 127	- 8,5 %	5,3 %	5,6 %
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 031	1 127	- 8,5 %	5,3 %	5,6 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	0	0			
Résultat par action (en €)					
▶ Résultat de base par action	5,52	6,08	- 9,2 %		
▶ Résultat dilué par action	5,45	5,98	- 8,9 %		

2.4.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



(1) Avant éléments non récurrents.

Au 31 décembre 2014, le **résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents** s'établit à 2 170 millions €, contre 2 234 millions € publiés en 2013. Les éléments non récurrents de 179 millions € correspondent principalement aux frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité du Groupe, et au provisionnement d'un contentieux avec l'administration française chargée du recouvrement des cotisations sociales (URSSAF).

Compte tenu de l'impact négatif de 145 millions € lié aux taux de change, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents augmente de 81 millions € à périmètre et parités constants. Cette hausse s'analyse de la façon suivante :

- effet favorable de 51 millions € correspondant à l'augmentation de 0,7 % des volumes ;
- effet net favorable de 118 millions € entre l'effet défavorable prix-mix de - 449 millions € (dont - 596 millions € au titre des prix) et l'effet favorable de 567 millions € engendré par les baisses de coûts des matières premières ;
- effet net légèrement défavorable de 18 millions € entre les effets de + 238 millions € du plan de compétitivité, conforme au plan de marche (66 millions € sur les frais, 30 millions € sur les matériaux et 142 millions € sur la productivité) et l'inflation de - 256 millions € (166 millions € sur les coûts de production et 90 millions € sur les frais) ;
- stabilité des frais de démarrage ;
- effet défavorable à hauteur de 13 millions € de la mise en œuvre de l'Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE) ;
- effet défavorable de 1 million € lié au changement de périmètre ;
- autres effets défavorables de 56 millions €.

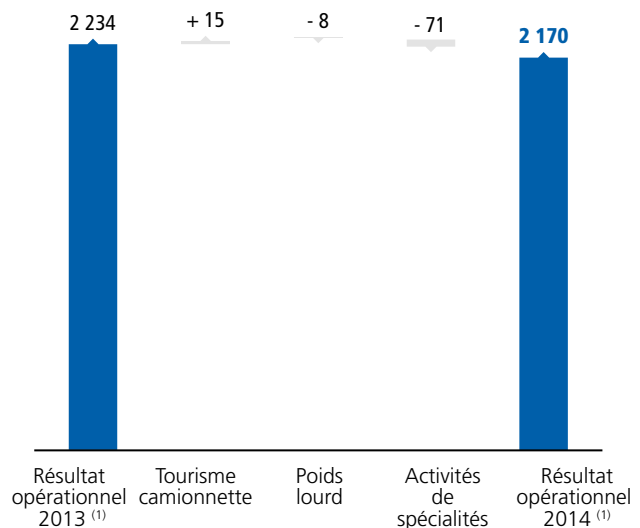
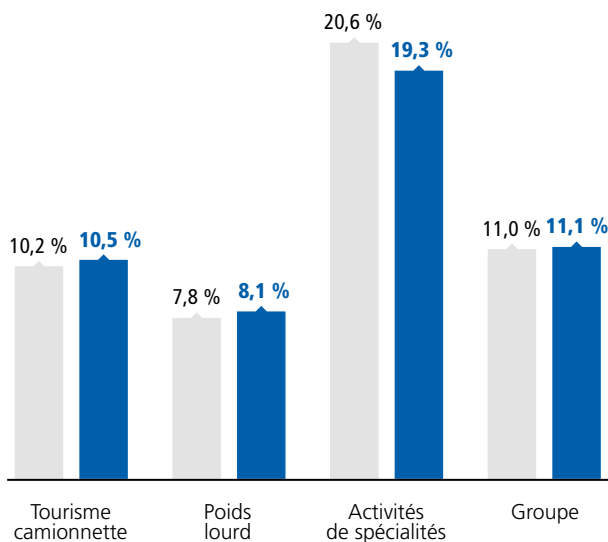
2.4.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions €)	2014	2013	2 ^e sem. 2014	1 ^{er} sem. 2014
Tourisme camionnette et distribution associée				
Ventes nettes	10 498	10 693	5 331	5 167
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	1 101	1 086	513	588
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	10,5 %	10,2 %	9,6 %	11,4 %
Poids lourd et distribution associée				
Ventes nettes	6 082	6 425	3 155	2 927
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	495	503	269	226
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	8,1 %	7,8 %	8,5 %	7,7 %
Activités de spécialités				
Ventes nettes	2 973	3 129	1 394	1 579
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	574	645	229	345
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	19,3 %	20,6 %	16,4 %	21,8 %
Groupe				
Ventes nettes	19 553	20 247	9 880	9 673
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	2 170	2 234	1 011	1 159
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	11,1 %	11,0 %	10,2 %	12 %

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

■ 2013
■ 2014

(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 €)	2014	2013	2014/2013 (en % du total Groupe)	2014 (en % du total Groupe)	2013 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	10 498	10 693	- 1,8 %	54 %	53 %
Variation des volumes	2,0 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents retraité	1 101	1 086	+ 1,4 %	51 %	49 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents retraitée	10,5 %	10,2 %	+ 0,3 pt		

En 2014, le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents retraité s'établit à 1 101 millions € soit 10,5 % des ventes nettes, contre 1 086 millions € et 10,2 % en 2013. Hors effet parités de - 0,4 pt, la marge opérationnelle avant non récurrents s'élève à 10,9 %. Outre l'effet des parités, cette progression reflète principalement la progression de 2 % des volumes, malgré la contre-performance des marques de milieu de gamme, et un effet prix/mix positif par

rapport à la baisse des cours de matières premières, résultant de la politique de pilotage des prix. L'amélioration continue du mix est soutenue par le succès de la stratégie dans le segment 17 pouces et plus et celui de lancements tels que MICHELIN Premier A/S, MICHELIN Alpin 5, MICHELIN Pilot Sport Cup 2, Latitude Sport 3, Agilis R et, en fin d'année, BFGoodrich KO2.

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

Poids lourd et distribution associée (en millions €)	2014	2013	2014/2013 (en % du total Groupe)	2014 (en % du total Groupe)	2013 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	6 082	6 425	- 5,3 %	31 %	32 %
Variation des volumes	- 1,0 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	495	503	- 1,6 %	23 %	23 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	8,1 %	7,8 %	+ 0,3 pt		

Le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'élève à 495 millions €, représentant 8,1 % des ventes nettes, à comparer à 503 millions € et 7,8 % des ventes nettes pour 2013. Hors effet parités de - 1 pt, la marge opérationnelle avant éléments non récurrents s'élève à 9,1 %.

En ligne avec l'objectif de redressement de la rentabilité, il reflète d'abord le bon pilotage des prix dans un environnement fortement concurrentiel lié à la baisse des cours de matières premières, et la légère diminution des volumes vendus (- 1 %). Il enregistre également l'impact des parités et la stricte gestion des coûts industriels et frais généraux.

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

Activités de spécialités (en millions €)	2014	2013	2014/2013 (en % du total Groupe)	2014 (en % du total Groupe)	2013 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	2 973	3 129	- 5,0 %	15 %	15 %
Variation des volumes	- 1,0 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	574	645	- 11,0 %	26 %	29 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	19,3 %	20,6 %	- 1,3 pt		

Le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'élève à 574 millions € et 19,3 % des ventes nettes, contre 645 millions € soit 20,6 % au titre de 2013. Hors effet parités de - 0,6 pt, la marge opérationnelle avant éléments non récurrents s'élève à 19,9 %.

L'évolution du résultat opérationnel ci-dessus provient, outre les effets de volume et de change, des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation dans un contexte de baisse des matières premières.

2.4.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

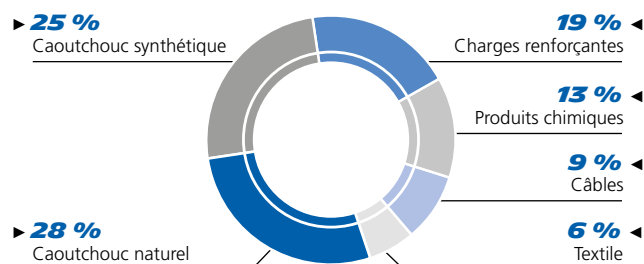
2.4.3 a) Matières premières

Le compte de résultat enregistre le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût de revient des produits vendus (4 958 millions € en 2014 contre 5 668 millions € en 2013). 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 2014, le coût des matières premières dans les produits vendus intègre 567 millions € de baisse des prix, ainsi que des effets volumes et parités.

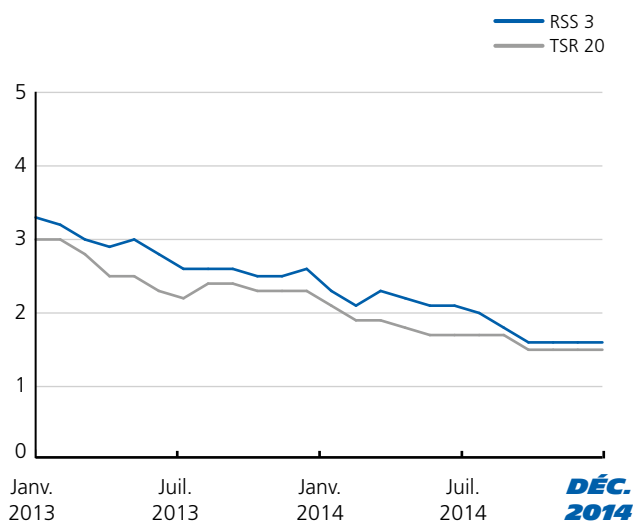
Les cours d'achat de caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage de l'ordre de 5 à 6 mois.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2014 (4 958 MILLIONS €)

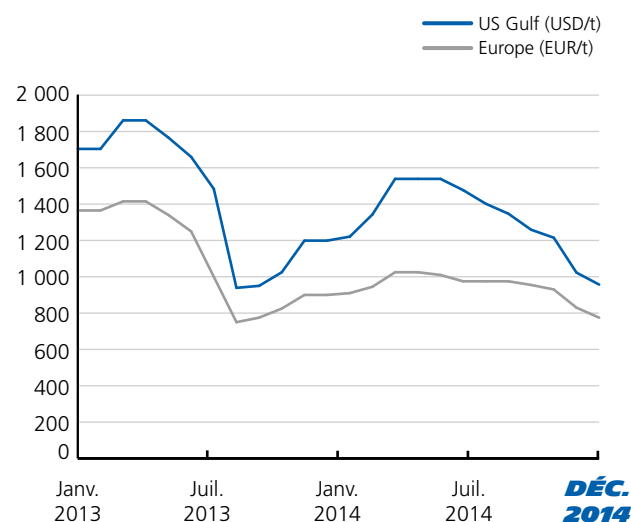


ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



2.4.3 b) Frais de personnel et effectifs

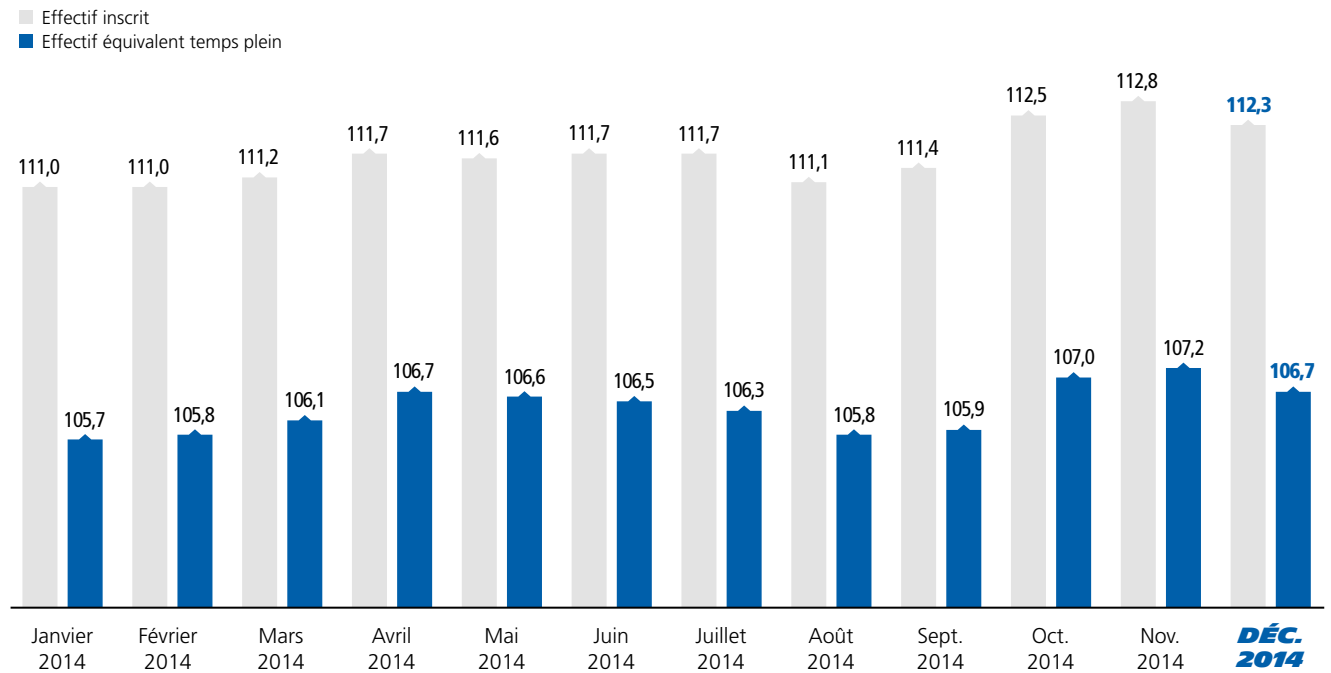
En pourcentage des ventes, les **frais de personnel**, à 5 292 millions €, représentent 27,1 %, contre 26,1 % en 2013. Cette évolution en pourcentage reflète avant tout l'effet de la légère réduction des ventes nettes. En effet, les frais de personnel sont parfaitement stables par rapport à 2013, l'inflation de la masse salariale (+ 1,1 %) étant compensée par la mise en œuvre du plan de compétitivité et des effets de change favorables.

(en millions € et en nombre de personnes)

	2014	2013	Variation
Total des frais de personnel	5 292	5 292	+ 0,0 %
En % des ventes nettes	27,1 %	26,1 %	+ 1,0 pt
Effectif inscrit au 31 décembre	112 300	111 200	+ 1,0 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	106 700	105 700	+ 0,9 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	106 400	106 900	- 0,5 %

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE

(en milliers)



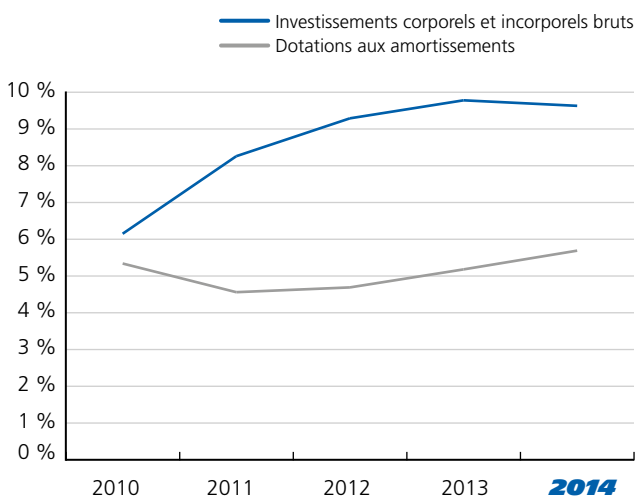
2.4.3 c) Dotations aux amortissements

(en millions €)

	2014	2013	Variation
Dotations aux amortissements	1 112	1 049	+ 6,0 %
En % des investissements corporels et incorporels bruts	59 %	53 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en augmentation de 63 millions €, à 1 112 millions € (+ 6,0 %), traduisant le maintien d'un plan d'investissements soutenu. 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 €)

	2014	2013	Variation
Frais de transport	1 020	1 030	- 1,0 %
En % des ventes nettes	5,2 %	5,1 %	

Les **frais de transport**, à 1 020 millions € (5,2 % des ventes nettes), sont en diminution de 1,0 % par rapport à 2013, les évolutions parités compensant l'inflation et les effets de la légère croissance des volumes. La montée en cadence des nouvelles usines dans les zones émergentes a vocation à réduire la part des coûts logistiques par rapport aux ventes nettes.

2.4.3 e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 9,4 % des ventes nettes en 2014, en légère diminution par rapport à 2013 où ils représentaient 9,7 % des ventes nettes. En valeur, ils reculent de 126 millions €, à 1 842 millions €. Cette diminution résulte principalement de l'efficacité accrue des dépenses commerciales combinée aux effets favorables de parités, qui équilibrent les frais engagés pour la croissance sur les nouveaux marchés ainsi que l'inflation.

2.4.3 f) Frais de recherche et développement

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 656 millions €, en augmentation de 2 % par rapport à 2013, traduisant la stratégie du Groupe qui vise à accélérer les lancements de nouvelles gammes, à se rapprocher de ses marchés et à renforcer son leadership technologique.

En pourcentage des ventes, les frais de R&D sont en hausse à 3,4 % contre 3,2 % en 2013.

2.4.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)

	2014	2013	Variation
Coût de l'endettement net	130	94	+ 36

À 130 millions €, le **coût de l'endettement net** augmente de 36 millions € par rapport à 2013. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- charge nette d'intérêt en baisse de 6 millions € sous les effets opposés suivants :
 - effet volume défavorable de 5 millions €, le niveau moyen de la dette nette étant de 992 millions € en 2014 à comparer à 912 millions € en 2013,

2.4.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 1596 millions €, représentent 8,2 % des ventes nettes, contre 1 517 millions € et 7,5 % en 2013. La hausse en valeur de 79 millions € correspond à l'accroissement des frais liés au nouvel outil de pilotage du Groupe (OPE) et à l'inflation sur la masse salariale, plus marquée dans les nouveaux marchés, et ce malgré un effet parité favorable.

2.4.3 h) Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** constituent un produit de 10 millions € en 2014, contre une charge de 44 millions € publiée en 2013.

2.4.3 i) Produits et charges non récurrents

Les **charges non récurrentes** s'élèvent à 179 millions € liés principalement aux projets de renforcement de la compétitivité en Europe, et en Amérique du Nord, ainsi qu'au provisionnement d'un contentieux avec l'administration française chargée du recouvrement des cotisations sociales (URSSAF).

- effet taux défavorable de 3 millions €,
- d'autres effets globalement favorables de 14 millions € incluant le *negative carry*, correspondant aux écarts de taux entre rémunération des excédents de liquidités et coût d'emprunt ;
- une hausse des frais financiers liée à la baisse de la capitalisation des coûts d'emprunt, pour 16 millions € ;
- d'autres effets globalement défavorables de 26 millions €.

2.4.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	2014	2013	Variation
Autres produits et charges financiers	(43)	(15)	- 28

Les **autres produits et charges financiers** (- 43 millions €) sont constitués des résultats de change, de dividendes, de produits d'intérêts des actifs financiers, des produits de cession d'actifs financiers et du coût du rachat d'une partie des emprunts obligataires (échéance 2014 et, anticipé, échéance 2017).

2.4.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	2014	2013	Variation
Résultat avant impôts	1 651	1 702	- 51
Impôts sur le résultat	(620)	(575)	+ 45
Impôts courants	(511)	(480)	+ 31
Retenues à la source	(52)	(35)	+ 17
Impôts différés	(57)	(60)	- 3

La **charge d'impôt** s'élève à 620 millions € en 2014 en augmentation de 45 millions € par rapport à 575 millions € publiés en 2013. Elle correspond à un taux d'imposition effectif de 37,5 %, contre 33,8 % l'année précédente. L'accroissement du taux d'imposition s'explique

principalement par une évolution du mix pays défavorable, une augmentation des retenues à la source, et des hausses de taxes dans certains pays où le Groupe opère. Ces éléments sont partiellement compensés par des ajustements favorables sur les impôts différés.

2.4.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	2014	2013	Variation
Résultat net	1 031	1 127	- 96
En % des ventes nettes	5,3 %	5,6 %	- 0,3 pt
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 031	1 127	- 96
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	0	0	
Résultat par action (en €)			
▶ de base	5,52	6,08	- 0,56
▶ dilué	5,45	5,98	- 0,53

Le **résultat net** dégage un bénéfice de 1 031 millions € (5,3 % des ventes nettes), contre un bénéfice de 1 127 millions € publié en 2013. La baisse de 96 millions € résulte des éléments suivants :

- éléments favorables :
 - la diminution à hauteur de 81 millions € des charges non récurrentes qui sont passées de 260 millions € en 2013 à 179 millions € en 2014,
 - la baisse des intérêts sur les avantages du personnel pour 8 millions € ;
- éléments défavorables :
 - la diminution du résultat opérationnel avant éléments non récurrents pour 64 millions €, la hausse du coût de l'endettement net pour 36 millions €,
 - l'augmentation des autres produits et charges financiers de 28 millions €,
 - la diminution du résultat des sociétés mises en équivalence à hauteur de 12 millions €,
 - la hausse de 45 millions € de l'impôt sur le résultat.

2.5 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Les commentaires ci-dessous se réfèrent aux états financiers consolidés 2014, tels que publiés.

ACTIF

(en millions €)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	835	388	+ 447	- 15	462
Immobilisations incorporelles	602	451	+ 151	+ 3	+ 148
Immobilisations corporelles	10 081	8 955	+ 1 126	+ 397	+ 729
Actifs financiers et autres actifs à long terme	283	309	- 26	+ 8	- 34
Titres mis en équivalence	189	195	- 6	+ 9	- 15
Impôts différés actifs	1 149	1 054	+ 95	+ 64	+ 31
Actifs non courants	13 139	11 352	+ 1 787	+ 466	+ 1 321
Stocks	4 203	3 979	+ 224	+ 175	+ 49
Créances commerciales	2 569	2 517	+ 52	+ 82	- 30
Actifs financiers à court terme	462	564	- 102	+ 1	- 103
Autres actifs à court terme	883	707	+ 176	+ 10	+ 166
Trésorerie	1 167	1 563	- 396	- 6	- 390
Actifs courants	9 284	9 330	- 46	+ 263	- 308
TOTAL DE L'ACTIF	22 423	20 682	+ 1 741	+ 729	+ 1 012

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	371	372	- 1	+ 0	- 1
Primes liées au capital	3 601	3 641	- 40	+ 0	- 40
Réserves	5 539	5 237	+ 302	+ 168	+ 134
Intérêts non assortis de contrôle	12	6	+ 6	+ 1	+ 5
Capitaux propres	9 523	9 256	+ 267	+ 169	+ 98
Dettes financières à long terme	1 621	1 447	+ 174	+ 203	- 29
Provisions pour avantages du personnel	4 612	3 895	+ 717	+ 184	+ 533
Provisions et autres passifs à long terme	1 476	1 184	+ 292	+ 50	+ 242
Impôts différés passifs	95	43	+ 52	- 6	+ 58
Passifs non courants	7 804	6 569	+ 1 235	+ 432	+ 803
Dettes financières à court terme	726	856	- 130	- 44	- 86
Dettes fournisseurs	2 162	1 970	+ 192	+ 84	+ 108
Autres passifs à court terme	2 208	2 031	+ 177	+ 90	+ 87
Passifs courants	5 096	4 857	+ 239	+ 131	+ 108
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	22 423	20 682	+ 1 741	+ 731	+ 1 010

2.5.1 GOODWILL

Au 31 décembre 2014, hormis des écarts imputables aux variations monétaires (- 15 millions €), le **goodwill** augmente de 462 millions € principalement en raison de l'acquisition de Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes, et d'une société de services pneumatiques en ligne.

2.5.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 602 millions €, en hausse de 148 millions € hors effets des variations monétaires (+ 3 millions €) par rapport au 31 décembre 2013, correspondant principalement à l'acquisition de la marque Sascar et de logiciels informatiques.

2.5.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 10 081 millions €, en hausse de 729 millions € hors effets des variations monétaires (+ 397 millions €), par rapport au 31 décembre 2013. Elles traduisent essentiellement la poursuite des investissements de

capacité dans les nouveaux marchés et les investissements produit pour les segments *premium* et entrée de gamme, et les Activités de spécialités. 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 283 millions € sont en baisse de 34 millions €, hors effets des variations monétaires (+ 8 millions €), en raison principalement :

- de la réévaluation à leur valeur de marché des titres disponibles à la vente (- 26 millions €) ;
- de l'acquisition d'actifs financiers disponibles à la vente (+ 13 millions €) ;
- de la réévaluation à leur valeur de marché d'instruments dérivés (- 3 millions €) ;
- d'autres variations (- 18 millions €).

2.5.5 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre 2014, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés de 1 054 millions €**, en baisse de 27 millions € par rapport au montant publié à fin 2013 (hors effet des variations monétaires de + 70 millions €). Cette évolution est principalement liée à des

différences temporelles, relatives notamment à l'acquisition de Sascar, que viennent compenser des écarts actuariels constatés durant l'année sur les provisions pour avantages du personnel, en particulier en Europe.

2.5.6 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions €)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation	2014 (en % des ventes nettes)	2013 (en % des ventes nettes)
Stocks	4 203	3 979	+ 224	21,5 %	19,7 %
Créances commerciales	2 569	2 517	+ 52	13,1 %	12,4 %
Dettes fournisseurs	(2 162)	(1 970)	- 192	11,1 %	9,7 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	4 610	4 526	+ 84	23,6 %	22,4 %

Le **besoin en fonds de roulement** augmente de 84 millions € par rapport au 31 décembre 2013, en raison principalement de la hausse des stocks, impactée par un effet parité de + 175 millions €. Hors effet des variations monétaires, le besoin en fonds de roulement s'améliore de 89 millions €. Il représente 23,6 % des ventes nettes.

Les **stocks** s'élèvent à 4 203 millions € et représentent 21,5 % des ventes nettes à fin 2014. Hors effets des variations monétaires, ils augmentent de 49 millions € par rapport à fin 2013, traduisant principalement la hausse de 8 % des stocks de produits finis en tonnage au 31 décembre 2014 partiellement compensée par l'impact favorable des prix des matières premières.

Les **créances commerciales** s'élevaient à 2 569 millions €, en diminution de 30 millions € par rapport à fin 2013, hors effets des variations monétaires. Cette diminution est essentiellement engendrée par les ajustements de prix intervenus au cours de l'année.

2.5.7 TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 1 167 millions €, diminue de 390 millions € par rapport au 31 décembre 2013 hors effet des variations monétaires. Cette évolution est le résultat notamment de :

- éléments d'accroissement de la trésorerie :
 - un *cash flow* libre positif de 322 millions € prenant en compte l'acquisition de Sascar à hauteur de 400 millions €,
 - la cession d'actifs financiers de gestion de trésorerie à hauteur de 172 millions €,
 - l'exercice de stock-options et la livraison d'actions de performance pour 46 millions € ;

2.5.8 CAPITAUX PROPRES

À 9 523 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 267 millions € par rapport aux 9 256 millions € publiés au 31 décembre 2013.

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

- effets favorables sur les capitaux propres :
 - résultat global de la période à hauteur de 779 millions € incluant notamment :
 - résultat net de 1 031 millions €,
 - l'effet défavorable de 399 millions € des écarts actuariels, après impôts différés, sous l'effet combiné de la hausse des taux d'intérêts et la meilleure performance des fonds par rapport aux rendements attendus,
 - les pertes non réalisées sur les titres disponibles à la vente, net d'impôt différé, pour 22 millions €,
 - l'effet favorable de 169 millions € lié aux écarts de conversion des monnaies étrangères,

2.5.9 ENDETTEMENT NET

L'**endettement net** au 31 décembre 2014 s'élève à 707 millions €, en hausse de 565 millions € par rapport au 31 décembre 2013, liée principalement aux éléments suivants :

- la consommation nette de trésorerie pour 223 millions € correspondant à :
 - la génération de *cash flow* libre de la période à hauteur de 322 millions € diminuée,
 - des dividendes, rachats nets d'actions propres et autres éléments pour 545 millions € ;

Les **dettes fournisseurs**, à 2 162 millions €, sont en hausse de 108 millions € hors effets des variations monétaires par rapport à fin 2013, sans augmentation notable des fournisseurs d'immobilisations.

- éléments de diminution de la trésorerie :
 - des distributions à hauteur de 486 millions €, pour leur part en numéraire,
 - des rachats d'actions à hauteur de 87 millions €,
 - le remboursement net de dettes financières pour 280 millions € incluant notamment les rachats partiels pour 461 millions € d'obligations 2014 (à échéance) et 2017 (anticipé),
 - la hausse des actifs financiers de garantie d'emprunt pour 60 millions €,
 - d'autres éléments pour 17 millions €.

- émission de 946 891 actions nouvelles liée à l'exercice d'options et la livraison d'actions de performance pour 46 millions €,
- coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour 7 millions ;

- effets défavorables sur les capitaux propres :
 - dividendes et autres distributions pour 486 millions €,
 - rachat puis annulation de 1 010 336 actions propres opérés dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires à hauteur de 87 millions €.

Au 31 décembre 2014, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 371 452 400 €, composé de 185 726 200 actions correspondant à 244 308 764 droits de vote.

- d'autres éléments augmentant l'endettement net pour 342 millions € dont :
 - la charge d'intérêts sur les emprunts zéro-coupon pour 33 millions €,
 - l'impact défavorable des parités monétaires pour 164 millions €,
 - l'impact des variations de périmètre des sociétés consolidées pour 135 millions €,
 - d'autres éléments défavorables à hauteur de 10 millions €.

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	2014	2013
Au 1^{er} janvier	142	1 053
Cash flow libre ⁽¹⁾	- 322	- 1 154
Distributions et autres	+ 545	+ 340
Charges d'intérêt sur les emprunts zéro-coupon	+ 33	+ 33
Parités monétaires	+ 164	- 121
Autres	+ 145	- 9
AU 31 DÉCEMBRE	707	142
VARIATION	+ 565	- 911

(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).

2.5.9 a) Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2014 s'établit à 7 %, par rapport à un ratio de 2 % publié à fin 2013. Cette hausse résulte notamment de l'acquisition de Sascar à hauteur de 400 millions €.

2.5.9 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
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-2	P-2
Long terme	Standard & Poor's	BBB+	BBB+
	Moody's	Baa1	Baa1
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

- Le 23 mars 2012, Standard & Poor's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "BBB" à "BBB+", tout en confirmant la notation court terme "A-2" et la perspective "stable".
- Le 24 avril 2012, Moody's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "Baa2" à "Baa1", avec une perspective "stable", tout en confirmant la notation court terme "P-2".

2.5.10 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 1 476 millions €, contre 1 184 millions € au 31 décembre 2013. Cette hausse est liée notamment aux projets de renforcement de la compétitivité industrielle du Groupe, ainsi qu'au provisionnement d'un contentieux avec l'administration française chargée du recouvrement des cotisations sociales (URSSAF).

2.5.11 AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	2014	2013
Montant des engagements nets au 1^{er} janvier	1 902	1 993	3 895	4 679
Effet de IAS 19 révisée (juin 2011)	-	-	-	(56)
Écart de conversion	78	106	184	(97)
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(70)	-	(70)	(185)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(28)	(124)	(152)	(146)
Charge enregistrée dans le résultat opérationnel				
Coût des services rendus	64	57	121	133
(Gains) ou pertes actuariels reconnus sur les autres avantages à long terme	-	20	20	(2)
Coût des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	(1)	(6)	(7)	-
Coût des services passés liés à une réduction ou à une liquidation des régimes	(17)	(10)	(27)	(6)
Coût des avantages au personnel enregistrés dans les provisions pour restructuration non récurrentes	12	(1)	11	(14)
Charge enregistrée hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	74	79	153	162
Autres éléments du résultat global				
(Gains) ou pertes actuariels	289	172	461	(574)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	23	-	23	1
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DÉCEMBRE	2 326	2 286	4 612	3 895

L'engagement net enregistré au bilan du Groupe au 31 décembre 2014 s'établit à 4 612 millions €, en augmentation de 717 millions €.

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

- les modifications et réduction de régimes générant un gain pour un montant de 23 millions €, en particulier sur le plan de pension aux États-Unis (16 millions €) et sur le plan des médailles du travail en Italie (8 millions €) ;
- les pertes actuarielles pour un montant net de 504 millions € liées principalement à la baisse des taux d'actualisation ;
- les écarts de conversions liés à la variation des parités Euro contre USD, GBP et CAD pour un montant de 184 millions €.

La charge enregistrée hors du résultat opérationnel au 31 décembre 2014 au titre des plans d'avantages du personnel à prestations définies s'élève à 153 millions €, stable et en ligne par rapport aux prévisions du Groupe (2013 : 162 millions €).

Le total des règlements effectués par le Groupe au titre des plans d'avantages du personnel à prestations définies au 31 décembre 2014 s'établit à 222 millions € (2013 : 331 millions €) dont :

- versements des contributions aux organismes de gestion des fonds : 70 millions € (2013 : 185 millions €) ; cette baisse s'explique essentiellement par l'arrêt du paiement de contributions anticipées aux fonds de pension aux États-Unis et au Royaume-Uni ;

- paiements des prestations par le Groupe à ses salariés : 152 millions € (2013 : 146 millions €).

Les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2014 s'élèvent à 139 millions € (2012 : 129 millions €).

Les pertes actuarielles enregistrés en 2014 pour un montant de 504 millions € peuvent être détaillées comme suit :

- pertes actuarielles sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies pour un montant de 1 015 millions € principalement liées à la baisse des taux d'actualisation ;
- gains actuariels sur les actifs de couverture pour un montant de 534 millions € dus au rendement réel des actifs très élevés ;
- pertes actuarielles liées au plafonnement des actifs pour un montant de 23 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 €)	2014	2013	Variation
EBITDA avant produits et charges non récurrents	3 286	3 285	+ 1
Variation des stocks	- 71	269	- 340
Variation des créances commerciales et avances	234	536	- 302
Variation des dettes fournisseurs et avances	87	13	+ 74
Cash out lié aux restructurations	- 76	- 119	+ 43
Autres variations de provisions	- 110	- 217	+ 107
Impôts et intérêts payés	- 760	- 586	- 174
Autres BFR d'activité	- 68	- 92	+ 24
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 522	3 089	- 567

L'**EBITDA** avant produits et charges non récurrents s'établit à 3 286 millions € stable par rapport au 31 décembre 2013.

Les flux de trésorerie sur activités opérationnelles sont en baisse significative, passant de 3 089 millions € à 2 522 millions €, en raison principalement de :

- la diminution de la variation positive du besoin en fonds de roulement, qui passe d'une baisse de 818 millions € en 2013 à une baisse de 250 millions € en 2014, sous l'effet de :
 - la variation des stocks, qui passe d'une variation favorable de 269 millions € en 2013 à une variation défavorable de 71 millions € en 2014, traduisant principalement leur hausse en volume,
 - la variation des créances clients et avances, qui passe d'une variation favorable de 536 millions € en 2013 à une variation favorable de 234 millions € en 2014, notamment sous l'effet des ajustements de prix intervenus au cours de l'année,
 - la variation du poste fournisseurs qui passe d'une variation favorable de 13 millions € en 2013 à une variation favorable de 87 millions € en 2014 ;
- la diminution des paiements effectués au titre des restructurations provisionnées qui passent de 119 millions € en 2013 à 76 millions € en 2014 ;
- une hausse des impôts et intérêts payés, qui passent de 586 millions € en 2013 à 760 millions € en 2014.

2.6.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	2014	2013	2014/2013	2014 (en % des ventes nettes)	2013 (en % des ventes nettes)
Investissements corporels et incorporels bruts	1 883	1 980	- 97	9,6 %	9,8 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	(44)	(14)	(30)	0,2 %	0,1 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(46)	(53)	+ 7	0,2 %	0,3 %
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1 793	1 913	(120)	9,2 %	9,4 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** s'élèvent à 1 883 millions € à fin décembre 2014 contre 1 980 millions € en 2013. Ces dépenses correspondent à la poursuite de la mise en œuvre de la Nouvelle étape de conquête du Groupe. Les investissements représentent ainsi 9,6 % des ventes nettes contre 9,8 % en 2013.

La part des investissements de croissance s'élève à 1 043 millions €. Par Ligne produit, les principaux investissements sont les suivants :

Tourisme camionnette :

- Investissements de capacité, de productivité ou de renouvellement de gammes :
 - à Itatiaia au Brésil,
 - à Columbia aux États-Unis,
 - à Shenyang en Chine,
 - à Olsztyn en Pologne,
 - à Cuneo en Italie,
 - à Pirot en Serbie,
 - en Thaïlande ;

Poids lourd :

- Investissements de capacité, de productivité ou pour le renouvellement de gammes :
 - à Shenyang en Chine,
 - à Chennai en Inde,
 - à Campo Grande au Brésil,

Produits de spécialité :

- pour les pneus miniers, nouvelle usine à Anderson aux États-Unis ;
- pour les pneus agricoles, augmentation de capacité à Olsztyn en Pologne.

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 €)	2014	2013
Trésorerie sur activités opérationnelles	2 522	3 089
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(840)	(772)
CASH FLOW DISPONIBLE	1 682	2 317
Investissements de croissance	(1 043)	(1 208)
Acquisition Sascar	(400)	-
Autre	83	45
CASH FLOW LIBRE	322	1 154

À fin décembre 2014, le **cash flow disponible** est fortement positif, à 1 682 millions €, après les investissements récurrents qui se sont élevés à 840 millions €.

Le **cash flow libre** s'élève à 322 millions €, grâce au *cash flow* disponible, malgré les investissements de croissance (1 043 millions €) et l'acquisition de Sascar pour 400 millions €.

2.7 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

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

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 2014 reste inférieur au taux cible de 9 % que le Groupe utilise pour apprécier sa création de valeur.

(en millions €)

	2014	2013
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 170	2 234
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	31 %	31 %
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents net d'impôt (NOPAT)	1 497	1 541
Actifs immobilisés incorporels et corporels	11 518	9 794
Prêts et dépôts et autres actifs à long terme	70	71
Titres mis en équivalence	189	195
Total actifs non courants	11 777	10 060
Besoin en fonds de roulement	2 533	2 613
Actifs économiques fin de période	14 310	12 673
Actifs économiques moyens	13 492	12 919
ROCE	11,1 %	11,9 %
ROCE Tourisme camionnette et distribution associée	11,1 %	11,6 %
ROCE Poids lourd et distribution associée	7,4 %	8,0 %
ROCE Activités de spécialités	19,5 %	23,2 %

2.8 INFORMATION SUR LES TENDANCES

2.8.1 PERSPECTIVES

En 2015, la demande de pneumatiques Tourisme camionnette et Poids lourd devrait poursuivre sa croissance en Amérique du Nord et en Chine, progresser légèrement en Europe, se maintenir aux niveaux observés en 2014 dans les nouveaux marchés et rebondir en Asie du Sud-Est. Les clients de pneus miniers devraient continuer leur déstockage, le segment des pneus Agricole devrait reculer en Première monte, tandis que ceux de Première monte Génie civil et Infrastructure devraient à nouveau légèrement progresser.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectif une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés sur lesquels il opère. Le Groupe a également pour objectif en 2015 un résultat opérationnel avant éléments non récurrents en croissance au-delà de l'effet de change, une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 % et la génération d'un *cash flow* libre structurel d'environ 700 millions €, en parallèle du programme d'investissements de 1,7 à 1,8 milliard €.

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 2015.

Compte tenu des informations concernant les perspectives renseignées au chapitre 2.8.1, aucun objectif pour 2015, préalablement publié, n'est adapté au contexte conjoncturel, ni réalisable en 2015.

2.8.3 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Aucun élément significatif n'est intervenu depuis le 1^{er} janvier 2015.

2.9 FAITS MARQUANTS

La version intégrale des Faits marquants 2014 est disponible sur le site Internet du Groupe : www.michelin.com.

2.9.1 STRATÉGIE – PARTENARIATS – INVESTISSEMENTS

Michelin Challenge Bibendum

(11-14 novembre 2014) – Créé en 1998 à l'occasion du centenaire de Bibendum, le Michelin Challenge Bibendum est devenu le **sommet mondial** de la mobilité durable. L'événement combine essais, démonstrations, forums et conférences pour évaluer les progrès réalisés.

Laboratoire dédié à la mobilité de demain

En 2014, le Michelin Challenge Bibendum a évolué et est devenu un *"Think and Action Tank"* prospectif, au sein duquel des experts internationaux ont proposé, débattu et échangé leurs idées pour une mobilité durable. Ces travaux, menés tout au long de l'année, ont débouché sur la publication d'un Livre Vert. Des forums et des tables rondes se sont tenus lors de cet événement. On pouvait également visiter des espaces d'exposition et des tests de véhicules ont été réalisés. Le Michelin Challenge Bibendum est désormais une plate-forme permanente dédiée à la mobilité de demain, avec pour ambition de devenir une référence mondiale sur le sujet.

Renouvellement du mandat de Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance

(3 novembre 2014) – Le Conseil d'Administration de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), en sa qualité d'associé commandité non gérant de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, a décidé, le 6 octobre 2014, de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance de la Compagnie le renouvellement du mandat de Gérant associé commandité de M. Jean-Dominique Senard pour une durée de quatre ans à compter de son échéance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014, qui se tiendra le 22 mai 2015.

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.

En conséquence, le mandat de Gérant et associé commandité de M. Jean-Dominique Senard est 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.

Michelin a finalisé l'acquisition de Sascar – Le Groupe a repris 100 % du capital de la société basée à São Paulo (Brésil)

(1^{er} septembre 2014) – Avec 870 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 280 millions de reais brésiliens (environ 91 millions €) en 2013, Sascar est le leader brésilien de la gestion de flottes et de sécurisation des biens transportés. L'acquisition de cette société, dont le *business model* a démontré son efficacité au Brésil (33 000 flottes gérées, 190 000 poids lourds), permettra à Michelin de développer son offre dans la gestion de flottes et d'accélérer la croissance de son activité Poids lourds au Brésil. Sascar bénéficiera pour sa part de l'accès à de grands clients en Amérique du Sud via le réseau de distribution du Groupe.

La transaction a été conclue le 29 août 2014, pour un montant de 1,6 milliard de reais brésiliens, sur la base d'une reprise en numéraire de la totalité du capital de Sascar Participações S.A. et de ses filiales.

Le groupe Michelin a organisé une Journée Investisseurs dans son usine de Shenyang (Chine)

(10 novembre 2014) – En présence de Jean-Dominique Senard, Président, et Marc Henry, Directeur financier du Groupe, les différentes présentations ont illustré la stratégie de Michelin et, plus particulièrement, son déploiement en Chine.

Philippe Verneuil, Président de Michelin China, a rappelé l'historique de Michelin en Chine ainsi que les principales caractéristiques du marché chinois des pneumatiques et son environnement concurrentiel. Fort de ses atouts, le Groupe y a pour ambition de multiplier son activité par plus de deux à l'horizon de dix ans.

Serge Lafon, Directeur de la ligne produit Poids lourd et membre du Comité Exécutif Groupe, a présenté la segmentation de l'offre Michelin, face à des transporteurs toujours plus soucieux de coûts et de prix et face à une concurrence soutenue, notamment de la part des pneumaticiens chinois. Dans un marché mondial attendu en croissance, notamment dans les nouveaux marchés, le Groupe bénéficiera, pour la marque MICHELIN, de sa capacité d'innovation au service de ses clients, du meilleur coût à l'usage, du déploiement de technologies de pointe et de son offre de solutions et services.

L'offre aux marques intermédiaires restera centrée sur la fiabilité et le coût par kilomètre. L'objectif du Groupe pour le segment Poids lourd est, pour les années à venir, d'accroître la part du segment premium détenue à la marque MICHELIN, de se développer dans le segment intermédiaire et de poursuivre l'amélioration déjà engagée de sa performance économique. Pour l'atteinte de cet objectif, la ligne produit Poids lourd s'appuiera sur la marque MICHELIN, la réduction continue des coûts de production et la poursuite du plan de compétitivité, qui devrait contribuer à hauteur de 400 millions € à l'ambition de gains de 1 milliard € pour le Groupe de 2012 à 2016.

Huifeng Lu, Directeur de Michelin Chine, Poids lourd, a précisé que, dans un marché chinois de pneumatiques marqué par une croissance moins accentuée à l'avenir et par la modernisation des acteurs du transport, Michelin cible plus particulièrement des segments à forte valeur ajoutée. Sa connaissance des attentes des clients finaux, son offre produit, son accès au marché et sa marque y sont des atouts au service de son ambition d'une pénétration accrue sur ses segments de marché cibles.

Bruno de Feraudy, Directeur de Michelin Chine, Tourisme camionnette, a présenté le défi que s'est fixé le Groupe pour les dix ans qui s'ouvrent : croître plus vite que le marché. L'objectif est de consolider la réponse industrielle du Groupe, d'améliorer sa présence sur le segment Première monte, d'élargir son offre produit et de développer en "Chine émergente".

Roc Liu, Manager de la Franchise mondiale TYREPLUS, a démontré l'équilibre gagnant que constitue la franchise pour les clients, les distributeurs durables et pour le Groupe. Michelin a pour objectif de déployer ce modèle qui renforce sa part de compte et la fidélité aux marques du Groupe.

Benoit Heubert, Directeur de l'usine de Shenyang 2, a présenté les caractéristiques du plus important des projets industriels en cours au sein du groupe Michelin. Il a confirmé l'objectif d'une capacité annuelle de 220 000 tonnes à l'horizon 2019.

En conclusion, Jean-Dominique Senard a rappelé le rôle clé des nouveaux marchés et de la Chine en particulier pour servir les ambitions stratégiques du Groupe, face à un environnement concurrentiel soutenu.

L'intégralité des présentations est disponible sur le site Internet du Groupe (www.michelin.com/corporate/fr).

Michelin est classé "Industry best" dans la catégorie management de l'innovation et dans cinq autres catégories liées au développement durable

(23 octobre 2014) – Selon le classement 2014 de l'index Dow Jones évaluant l'engagement des entreprises dans le développement durable (DJSI : *Dow Jones Sustainability Indices*), Michelin est classé "meilleur de son secteur" concernant six domaines, dont le management de l'innovation, le "product stewardship"⁽¹⁾, la stratégie climatique et le management environnemental⁽²⁾. Michelin est l'un des deux manufacturiers de pneus à être classé dans l'index DJSI mondial, ce qui atteste de sa performance mondiale en matière de développement durable.

Par sa notation, le DJSI valorise l'intégration des critères de développement durable dans tous les processus de l'entreprise (R&D, fabrication, distribution...) et l'engagement de Michelin dans l'économie circulaire : réduction de l'utilisation de matière première, réutilisation des pneus avec le rechapage, recyclage des pneus partout dans le monde, projets innovants de valorisation des pneus en fin de vie (projets TREC), et le développement de partenariats pour

mettre en place une filière de caoutchouc bio-sourcé. La politique très structurée de management environnemental des sites industriels avec le suivi sur chaque site de cinq indicateurs clés, est aussi garante d'une diminution progressive de l'empreinte environnementale du Groupe. De 2005 à 2013, celle-ci a baissé de 33 % et l'objectif est une nouvelle diminution de 40 % d'ici 2020.

Michelin ouvre la première usine au monde pour fabriquer un pneumatique révolutionnaire sans air

Le site de Piedmont en Caroline du Sud, aux États-Unis, devient le nouveau site de pointe de fabrication du MICHELIN® TWEEL® – le pneu qui ne sera jamais à plat

(20 novembre 2014) – Michelin a annoncé l'ouverture de sa nouvelle usine en Amérique du Nord, qui va produire le nouveau pneumatique MICHELIN® X® TWEEL® radial sans air, à l'occasion de son lancement commercial.

Cette innovation de rupture a été conçue par les équipes de recherche Michelin aux États-Unis. MICHELIN® X® TWEEL® est un pneumatique sans air révolutionnaire qui va au-delà de la conception traditionnelle d'un pneumatique, en réunissant le pneumatique proprement dit et la roue en une seule unité solide. Il offre ainsi une réponse imparable et définitive aux risques de crevaisons encourus dans les activités de chantier, agricoles, de construction et de gestion des déchets.

"Le TWEEL est un nouvel exemple de la capacité de Michelin à mettre sur le marché des innovations de rupture", a déclaré Pete Selleck, Président de Michelin Amérique du Nord.

D'une superficie de 12 500 m², la nouvelle usine de Piedmont, en Caroline du Sud représente la dixième usine en Caroline du Sud et la seizième aux États-Unis. Le Groupe va investir environ 50 millions de dollars dans cette nouvelle usine.

Pour en savoir plus sur le MICHELIN X® TWEEL®, connectez-vous sur www.michelintweel.com.

Michelin Canada annonce une réduction des capacités de production de pneumatiques de petites dimensions de son usine de Pictou County, au Canada, d'ici à juillet 2015

Michelin annonce également un investissement de 66,5 millions USD pour renforcer l'outil de production de ses trois usines canadiennes

(3 mars 2014) – Michelin poursuit ses opérations sur le site de Pictou County et continue d'investir dans la province. Compte tenu du recul de la demande de pneus de tourisme de petite taille en Amérique du Nord, Michelin a annoncé aujourd'hui son intention de réduire les capacités de production de son usine de pneumatiques pour véhicules de tourisme et utilitaires légers de Pictou County, au Canada, au cours des dix-huit prochains mois d'ici au 30 juin 2015.

La production va continuer à Pictou County

Michelin a une longue histoire de production à Pictou County et reste un employeur industriel majeur. Environ 500 employés continueront à travailler sur le site de Pictou County après le 1^{er} juillet 2015.

La réduction des capacités de production de pneumatiques de Michelin à Pictou County n'affectera pas les deux autres usines de pneumatiques canadiennes du Groupe, situées à Bridgewater et à Waterville, en Nouvelle-Écosse.

(1) Prise en compte des enjeux du développement durable tout au long du cycle de vie du pneu.

(2) Les deux autres domaines sont : santé et sécurité, management du risque.

Tous les employés concernés auront la possibilité de rester chez Michelin soit sur un autre poste sur le site de Pictou County, soit intégrer une autre usine Michelin en Nouvelle-Écosse, soit travailler dans les deux autres usines canadiennes du Groupe, toutes deux situées dans la même province ou bénéficier d'un départ anticipé à la retraite.

Poursuite des investissements au Canada

Michelin reste le premier groupe manufacturier privé de Nouvelle-Écosse, où il a investi près de 2 milliards de dollars dans ses activités depuis son arrivée en 1969. Ces huit dernières années, de 2005 à 2013, Michelin a investi 587 millions de dollars canadiens (CAD) dans ses opérations de production dans la province. En 2014, Michelin investit 66,5 millions CAD dans ses trois usines canadiennes. Michelin reste donc fortement implanté au Canada.

Impacts comptables : pour financer le projet, le groupe Michelin enregistrera une provision de 87 millions CAD en charges non récurrentes dans ses comptes à fin juin 2014.

Michelin envisage de reconfigurer sa présence industrielle en Hongrie

Michelin a annoncé le projet de fermeture de son usine de production de pneumatiques Poids lourd de Budapest

(6 mai 2014) – Compte tenu de l'évolution du marché des pneus Poids lourd en Europe qui reste volatil et en deçà de ses niveaux historiques (en retrait de 23 % par rapport 2007) ainsi que d'une concurrence très forte sur ce secteur, Michelin a annoncé son intention de fermer son site de production de pneumatiques Poids lourd de Budapest. Ce site a en effet atteint ses limites de développement et de compétitivité, en raison aussi de sa localisation dans un environnement urbain empêchant son extension et de ses besoins d'adaptation en équipement trop importants.

La production de pneumatiques de marques Taurus, Riken et Kormoran sur ce site prendrait fin au milieu de l'année 2015. Dans le cadre de sa procédure d'information-consultation, la priorité de Michelin sera de proposer un accompagnement individualisé aux 512 salariés concernés.

Michelin va également entrer en discussion avec les pouvoirs publics locaux pour étudier des mesures de reconversion du site en cohérence avec ses projets de développement urbains, et souhaite contribuer au développement d'activités économiques créatrices d'emplois dans cette région.

La fabrication de l'usine de Budapest serait répartie essentiellement sur les sites Michelin d'Olsztyn (Pologne), de Zalau (Roumanie), de Karlsruhe et Homburg (Allemagne).

Michelin a confirmé sa présence en Hongrie sur les sites de Nyíregyháza, Vác et Tuzsér

Michelin reste fortement implanté en Hongrie, et confirme sa présence sur son unité de production de pneumatiques tourisme très haute performance de Nyíregyháza, lequel joue un rôle majeur en Europe sur ce segment. Michelin maintient également l'activité de son centre logistique de Vác destiné aux pays d'Europe centrale et du Sud, et son unité stratégique de commercialisation des matières premières de Tuzsér.

Michelin poursuit par ailleurs le pilotage des activités de son marché pneumatique Tourisme sur le segment d'entrée de gamme depuis Budapest, et maintient ses activités commerciales en Hongrie à périmètre constant.

Impacts comptables : pour financer le projet, le groupe Michelin enregistrera une provision de 39 millions € en charges non récurrentes dans ses comptes consolidés au 30 juin 2014.

Le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), Michelin, Protéus (groupe PCAS) et SDTech vont développer ensemble deux voies innovantes de valorisation de pneumatiques usagés

(28 janvier 2014) – Piloté par Michelin, ce projet appelé TREC (*Tyre Recycling*)⁽¹⁾ ambitionne de développer deux voies de valorisation de pneus usagés : la première, TREC Régénération, consiste en la régénération de mélanges de gomme pour la fabrication de pneumatiques neufs. La seconde, TREC Alcool, permettra la production d'un intermédiaire chimique nécessaire à la synthèse de matières premières utilisées dans la fabrication de pneumatiques. L'alcool ainsi produit interviendra notamment dans la filière française de production de butadiène BioButterfly, en complément des alcools issus de biomasses telles que sucres, bois, résidus agricoles...

TREC Régénération

SDTech et Protéus partagent avec Michelin leurs savoir-faire en matière de micronisation et de dévulcanisation sélective par des biotechnologies, afin de créer une "micropoudrette" qui pourra être utilisée comme matière première dans la fabrication de pneus neufs performants.

TREC Alcool

Pour cette deuxième voie, Michelin, le CEA et Protéus, vont mettre au point une chaîne de technologies allant de la gazéification des pneumatiques usagés à la production d'alcool par fermentation du gaz de synthèse obtenu (syngaz).

Michelin engage le dialogue avec ses parties prenantes sur les questions de mobilité et de développement durable

(13-14 mai 2014) – Dans le cadre de la démarche Performance et Responsabilité Michelin, le Groupe a engagé en 2014 un dialogue avec les parties prenantes. En effet, Michelin souhaite être à l'écoute de la société dans laquelle il s'insère afin de prendre les décisions durables, c'est-à-dire responsables autant sur le plan économique que social et environnemental.

Une première réunion de parties prenantes a été organisée en mai 2014 à Clermont-Ferrand avec 21 personnalités venues de sept pays, représentant des organismes qui influencent ou qui sont influencés par les activités du Groupe (investisseurs, fournisseurs, clients, représentants des pouvoirs publics et des instances internationales, ONG, syndicats, experts issus des milieux académiques...).

Réseau de distribution : un 1 000^e TYREPLUS en Chine

Un développement qui reflète l'ambition de Michelin sur ce marché particulièrement porteur

(8 septembre 2014) – En cinq ans de présence dans le pays, le réseau de distribution franchisé s'est implanté dans 31 provinces et pas moins de 230 villes.

Chaque jour, pas moins de 10 000 véhicules franchissent les portes d'un point de vente TYREPLUS.

La franchise TYREPLUS se déploie aussi en Afrique, Amérique du Sud, Europe de l'Est, Inde, Moyen-Orient et Taïwan.

(1) Recyclage des pneumatiques.

2.9.2 PRODUITS – INNOVATIONS – SERVICES

2.9.2 a) Pneus Tourisme camionnette et distribution associée

MICHELIN® Premier® A/S, un pneu auto-régénérant – Une avancée technologie notable ! MICHELIN® PREMIER® A/S : toujours sûr, même usé

(15 janvier 2014) – En avant-première au salon américain de Détroit, le Groupe a présenté le pneu MICHELIN® Premier® A/S doté de la technologie inédite EverGrip™.

Même usé, celui-ci freine plus court sur route mouillée que les pneus neufs de la plupart des marques concurrentes. Ces performances sont possibles grâce à des sillons invisibles qui apparaissent au fur et à mesure que le pneu s'use, des rainures d'évacuation d'eau extensibles qui s'élargissent progressivement et un mélange de gomme unique à forte traction pour améliorer l'adhérence sur sol mouillé. Ainsi, il offre aux automobilistes un gain réel de sécurité. Ce nouveau produit s'inscrit dans la stratégie MICHELIN Total Performance.

Le MICHELIN® Premier® A/S est produit et commercialisé en Amérique du Nord, un marché spécifique où les conditions de roulage et climatiques sont très différentes de celles en Europe. EverGrip™ ayant un fort potentiel, Michelin n'exclut pas d'utiliser cette technologie pour apporter des performances sur d'autres produits en dehors du marché américain.

2.9.2 b) Pneus Poids lourd et distribution associée

La nouvelle gamme de MICHELIN X® LINE™ Energy™ Séries 80 et 65 : plus de performances dans un même pneu

(21 mars 2014) – La nouvelle gamme de MICHELIN X® LINE™ Energy™ Séries 80 et 65 offre aux transporteurs les meilleures performances grâce à l'utilisation de toute la technologie Michelin :

- **plus de sécurité et de mobilité** (certification 3PMSF – *Three Peak Mountain Snow Flake*) ;
- **plus d'économies** (classement B en résistance au roulement pour les dimensions 315/80 R 22.5 et A pour la dimension 385/65 R 22.5) ;
- **plus de qualités environnementales** (pneumatique le plus silencieux de son segment et fabriqué dans des usines Michelin en Europe, toutes certifiées ISO 14001, dans le respect de règles environnementales les plus strictes ;
- **plus de rentabilité** (philosophie "multivies", rechapable et recreusable, disponible en MICHELIN Remix dès 2015, pour offrir à nouveau les garanties d'un pneu neuf tout en faisant l'économie d'une nouvelle carcasse et en permettant de nouvelles économies de carburant lorsqu'il est recreusé).

La nouvelle gamme de pneumatiques MICHELIN X® LINE™ Energy™ Séries 80 et 65 reprend toute les innovations techniques s'inscrivant dans le cadre des *MICHELIN Durable Technologies* et apparues sur la première offre convoi en Séries 70 et 55, à savoir la Carcasse Energy Flex 2, une sculpture à cinq *ribs* pour une adhérence maximale sur les positions Z et D, une bande de roulement élargie à l'épaule pour plus de longévité et une meilleure performance au freinage, des entailles aux épaules pour une meilleure traction, la lamelle *TowerPump* permet plus d'adhérence et moins d'arrachement de gomme sur les usages sévères et la lamelle *Delta* permet de réduire les distances d'arrêt sur sol sec, améliore la tenue de route en virage sur sol peu adhérent et le grip sur essieu moteur.

Avec cette nouvelle offre convoi, la gamme de pneumatiques MICHELIN X® LINE™ Energy™ s'impose comme le partenaire indispensable des transporteurs souhaitant améliorer la rentabilité de leur activité grand routier.

Lancement de la gamme MICHELIN X® MULTI™ en Asie – Plusieurs dimensions ⁽¹⁾ et positions pour répondre aux différents besoins de tous les clients

(7 octobre 2014) – Michelin renouvelle sa gamme régionale en Asie avec le lancement du MICHELIN X® MULTI™ Z*, qui permet entre autre un meilleur taux de rechapabilité, et une amélioration de la durée de vie du pneu de près de 25 % (en comparaison de l'ancien modèle MICHELIN XZE2+).

Pour les pays de la zone ASEAN, l'offre MICHELIN X® MULTI™ a également été renouvelée dans la dimension 275/70R22.5 pour chaque position du convoi (*Front, drive, Trailer*), afin de répondre aux exigences routières de certains métiers comme les camions porte-voitures, les camions transporteurs de carburant et les petits poids lourds. Cette taille est distinctive car elle garantit plus de sécurité et de stabilité via l'abaissement du centre de gravité du camion.

2.9.2 c) Activités de spécialités

► Génie civil

Le nouveau pneumatique MICHELIN X-STRADDLE 2 : encore plus de sécurité et de productivité ⁽²⁾ pour les activités portuaires

(14 mai 2014) – 60 % du commerce mondial transite par des ports et la valeur totale des marchandises transportées dans 17 millions de containers dépasse 4,1 trilliards de dollars par an. L'activité des ports est en croissance constante, indépendamment du contexte économique. Le nouveau pneumatique MICHELIN X-STRADDLE 2 apporte plus de 30 % de productivité aux machines opérant sur les ports et ceci en restant fidèle aux valeurs Michelin : plus de sécurité, plus de longévité, plus de confort et de respect de l'environnement.

(1) Pour les dimensions clés du marché : 11R22.5, 12R22.5 et 295/80R22.5, et spécifiquement du 305/70 R 22.5 pour l'Australie.

(2) Par rapport à la génération précédente de MICHELIN X-STRADDLE.

► Agricole

Comment mieux nourrir la planète, dans un contexte de croissance démographique et de stagnation des terres arables ?

MICHELIN Ultraflex Technologies jusqu'à 4 % de gains de rendement agronomique – 2004-2014 : dix ans de basse pression au service des rendements, de la productivité et de la préservation des sols

(30 septembre 2014) – Michelin célèbre les dix ans de MICHELIN Ultraflex Technologies, une innovation de rupture donnant aux pneumatiques agricoles la possibilité de mieux respecter les sols grâce à un travail à basse pression et ainsi obtenir de meilleures récoltes.

Cette technologie permet de répondre à un double défi : accompagner l'évolution du machinisme agricole pour plus de productivité tout en protégeant mieux les sols, sur l'ensemble du cycle cultural.

Le retour sur investissement des pneumatiques MICHELIN Ultraflex Technologies peut être supérieur à 24 grâce à l'amélioration des rendements des cultures générés par des sols moins compactés. Par ailleurs, la productivité du travail est améliorée grâce à la meilleure motricité apportée par un fonctionnement à basse pression, tout en supportant plus de charge et de vitesse.

Les pneumatiques MICHELIN Ultraflex répondent à l'équation suivante : Moins de pression = moins de compaction = plus de respect des sols = plus de rendement = plus de productivité.

► Avion

Michelin signe un contrat d'équipement de pneumatiques en première monte avec Boeing pour les B737 MAX 7 et 8

(10 mars 2014) – Michelin a été retenu pour fournir les pneus qui équiperont en première monte le Boeing 737 MAX, la nouvelle version de l'appareil commercial le plus vendu au monde. Les B737 MAX 7 et 8 bénéficieront des pneus radiaux MICHELIN NZG (*Near Zero Growth*), leaders sur le marché.

Le B737 MAX 8 devrait entrer en service en 2017, suivi du B737 MAX 7 en 2019.

Dans le cadre de ce contrat, Michelin fabriquera et homologuera ses pneus radiaux NZG de dernière génération pour les montes d'origine des Boeing 737 MAX 7 et 8. Ces pneumatiques seront également homologués pour le marché de la deuxième monte en vue de leur commercialisation auprès des compagnies aériennes. Pour l'heure, le carnet de commandes des B737 MAX 7 et 8 porte sur plus de 1 300 appareils.

Fort de performances prouvées sur le terrain, le pneu radial MICHELIN NZG promet des gains de compétitivité significatifs aux exploitants des Boeing 737 MAX 7 et 8 :

- jusqu'à 50 % de résistance supplémentaire aux FOD (*Foreign Object Damage*) grâce à la technologie brevetée NZG ;
- plus de 20 % de poids en moins par comparaison avec un pneu à structure diagonale, d'où une réduction significative de la consommation de carburant pour les compagnies aériennes ;
- jusqu'à 100 % d'atterrissages en plus par rapport à un pneu à carcasse diagonale, soit un temps d'immobilisation pour maintenance moins important pour les aviateurs.

2.9.3 COMPÉTITION

FORMULA E : 1^{re} course ! Michelin, partenaire officiel de ce championnat qui se déroulera jusqu'en juin 2015 – La première course du championnat FIA Formula E a eu lieu au pied du stade olympique de Pékin (Chine)

(13 septembre 2014) – Le pilote Audi Sport Abt Lucas Di Grassi est entré dans l'histoire du sport automobile en remportant le tout premier ePrix de Formule E à Beijing, Chine.

Le MICHELIN Pilot Sport EV, qui équipe les monoplaces 100 % électriques des dix *teams*, est révolutionnaire à plus d'un titre. Les ingénieurs de MICHELIN Motorsport ont développé un pneu aux performances polyvalentes capables de couvrir l'ensemble d'une journée de course comme l'impose le règlement technique (essais

libres, qualifications et course), quelles que soient les conditions météorologiques.

Les MICHELIN Pilot Sport EV en 245/40 R 18 (AV) et 305/40 R 18 (AR) sont plus hauts et plus étroits. Cette taille réduit les pertes d'énergie et augmente l'autonomie du véhicule. Un pneu doté de flancs bas se déforme moins durant le roulage, réduisant ainsi son échauffement et son impact sur la consommation d'énergie.

Quelque 40 millions de personnes à travers le monde auraient suivi l'événement à la télévision et 75 000 se sont déplacées sur le site. Avec plus de 1 milliard d'interactions, la course a aussi provoqué un *buzz* sans précédent sur les réseaux sociaux.

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 116 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 2014 s'est élevé à 58,3 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 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, quant à eux, dépendent principalement du cours des matières premières minières, 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.

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.

Coût des matières premières consommées	2012	2013	2014
En millions €	6 479	5 668	4 958
En % des ventes nettes	30,2 %	28,0 %	25,4 %
Dont :			
Caoutchouc naturel	36 %	33 %	28 %
Caoutchouc synthétique	27 %	25 %	25 %
Charges renforçantes	15 %	17 %	19 %
Produits chimiques	10 %	12 %	13 %
Câbles métalliques	7 %	8 %	9 %
Textile	5 %	5 %	6 %

► 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 ;
- l'impact 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 l'évolution des cours des matières premières achetées, des flux au sein du Groupe, des délais de transformation et de stockage, ainsi que des variations 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 2014, la baisse du coût des matières premières consommées a représenté un effet positif de 567 millions €, soit un effet net défavorable de 29 millions € par rapport à l'effet prix négatif de 596 millions €.

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 2014. 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 2014, 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.

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 2014, la valeur de marché de ces contrats représente un actif de 1 million €, à comparer aux 5 milliards € de coût des matières premières consommées en 2014 (voir note 16.3 aux états financiers consolidés en page 228).

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.

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 qui pourrait potentiellement mettre en péril l'intégrité du Groupe.

► 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 15 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 :
 - Respect des lois et règlements ;
 - Conflit d'intérêts ;
 - Cadeaux et invitations ;
 - Relations gouvernementales et anticorruption ;
 - 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, notamment à travers un jeu pédagogique qui a été spécifiquement développé.
- Une gouvernance a été mise en place :
 - un Comité d'Éthique Groupe qui se réunit trois à quatre fois par an et intégrant les Responsables des Directions Juridique, Finance, Achats, Sécurité, Qualité, Audit et Maîtrise des Risques ;
 - de même, dans chaque Zone Géographique, un Comité Éthique a été mis en place ;
 - un reporting permettant de remonter les cas de manquement à l'Éthique est en place au niveau des zones et du Groupe.

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.

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 112 300 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 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.

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

- à des risques liés à l'équipement et à l'organisation logistique 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 ainsi qu'à des risques d'accidents industriels et de catastrophes naturelles.

Les risques au travail 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 154 ainsi qu'au Rapport d'Activité et de Développement Durable 2014.

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.

Les processus de fabrication des pneumatiques peuvent 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 CO₂.

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 CO₂ 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 2014 par une réduction de 34,9 % 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 178 ainsi qu'au Rapport d'Activité et de Développement Durable 2014.

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 178 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 2014, figurant en page 213.

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.

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 2014, figurant en page 214.

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 2014, figurant en page 215.

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 référer à la note 4.2.5 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2014, figurant en page 215.

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 2014, figurant en page 215.

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 à travers, 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 11 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 catégories de traitement permettant de gérer tous les types de risques d'approvisionnement. Parmi ceux-ci, on peut citer une meilleure 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 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 visant à protéger ses secrets au sens large, 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 objectifs prioritaires : une croissance forte et diversifiée, un renforcement de la compétitivité, des performances économiques et financières durables et un 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 4,1 % en 2014.

En ce qui concerne les avantages accordés au personnel, le Groupe a mis en place des régimes à prestations définies en faveur de ses salariés, 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 10,7 milliards €, dont 7,5 milliards € d'engagements partiellement ou totalement financés. En contrepartie, les actifs financiers dédiés s'élèvent à 6,1 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.

Aux risques juridiques classiques d'une société à la fois industrielle et internationale, s'ajoutent :

- **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 compétiteurs ;
- **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 logistique 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 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. Ce programme d'investissements industriels s'illustre particulièrement à travers la montée en puissance de quatre grands projets industriels à Itatiaia (Brésil), Shenyang 2 (Chine), Chennai (Inde), à Anderson (États-Unis) qui sont en phase de *ramp-up*, ainsi que le projet de construction d'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.

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 Qualité. 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 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Fournisseurs étrangers								
Groupe	0	0	11 236	9 503	0	0	11 236	9 503
Hors Groupe	0	0	505	785	0	0	505	785
Fournisseurs français								
Groupe	0	0	125 465	102 286	0	0	125 465	102 286
Hors Groupe	0	0	78	239	0	0	78	239
TOTAL	0	0	137 284	112 813	0	0	137 284	112 813

Les soldes fournisseurs de 137 millions € et de 113 millions € respectivement au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 sont inclus dans le poste "autres dettes" s'élevant à 282 millions € et à 219 millions € respectivement au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, qui comprend également des dettes diverses.

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 9 février 2015, date du rapport des Commissaires aux Comptes, et la date de dépôt du présent Document de Référence auprès de l'Autorité des marchés financiers.

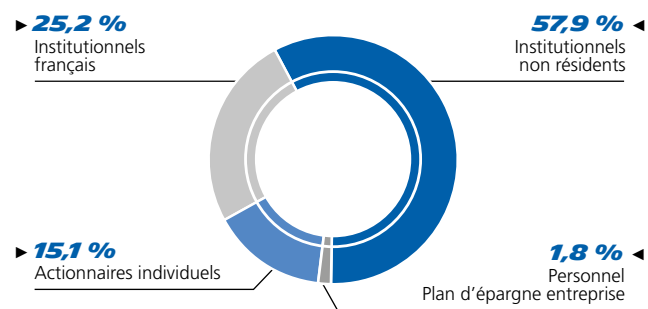
2.15 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2014 :

- Montant du capital : 371 452 400 € ;
- Nombre total d'actions : 185 726 200, entièrement libérées ;
- Nombre total de droits de vote : 244 308 764.

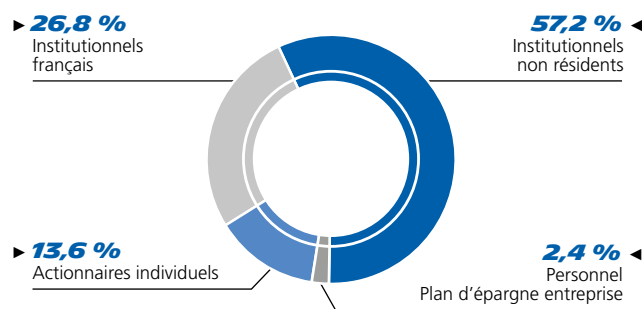
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2014)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2014)



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

Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions détenues dans le public est de 185 726 200 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 ;
- 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 2014 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 2014".

3

CHIFFRES CLÉS

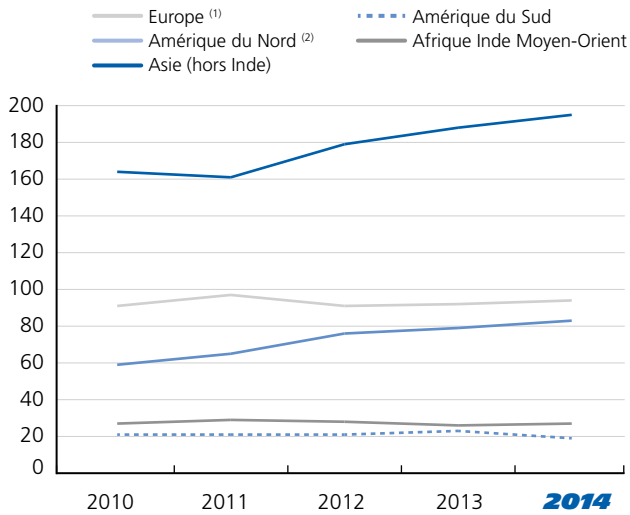
3.1	MARCHÉS	64
3.2	VENTES	66
3.3	RÉSULTATS	68
3.4	SECTEURS OPÉRATIONNELS	70
	3.4.1 Pneumatiques Tourisme camionnette et distribution associée	70
	3.4.2 Pneumatiques Poids lourd et distribution associée	71
	3.4.3 Activités de spécialités	72
3.5	STRUCTURE DES COÛTS	73
3.6	FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN	78
3.7	CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS	82



3.1 MARCHÉS

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

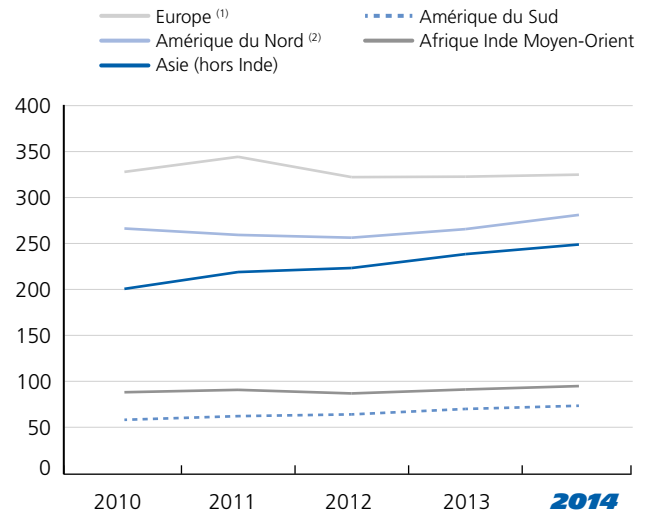
(en millions de pneus)



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

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE REMPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

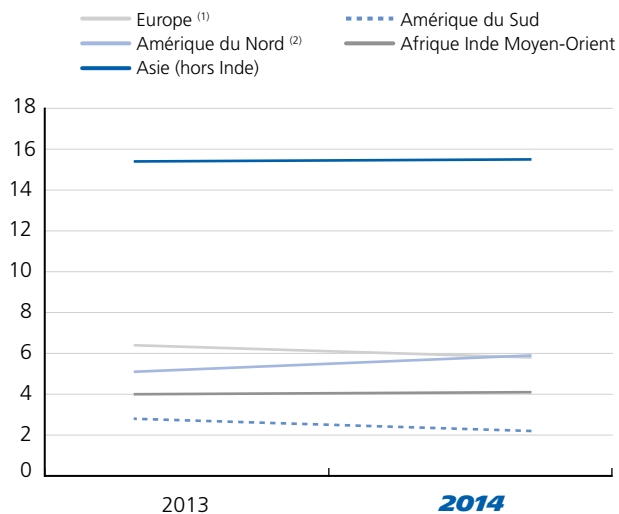
(en millions de pneus)



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

MARCHÉ POIDS LOUR PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

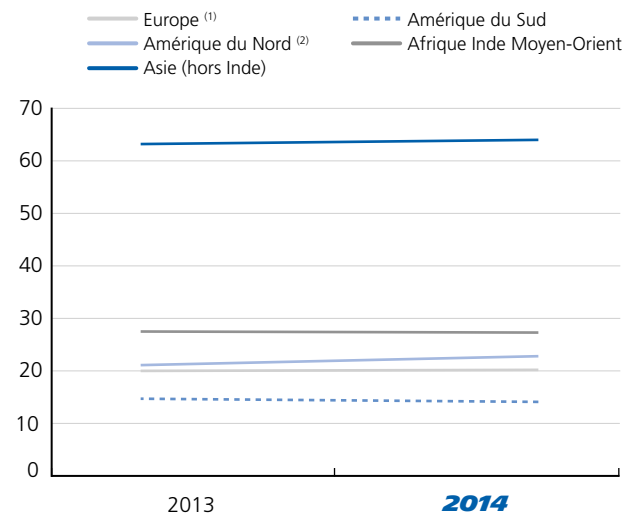
(en millions de pneus neufs)



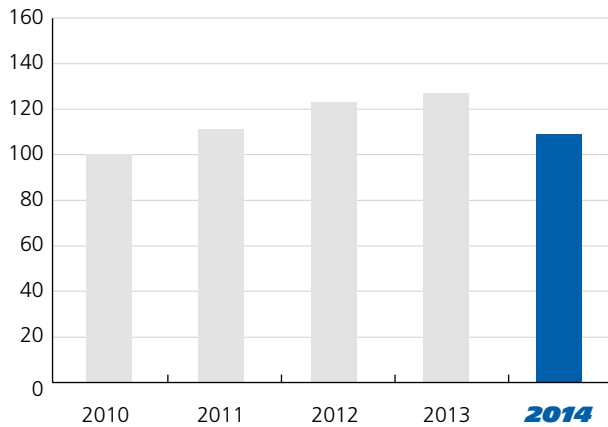
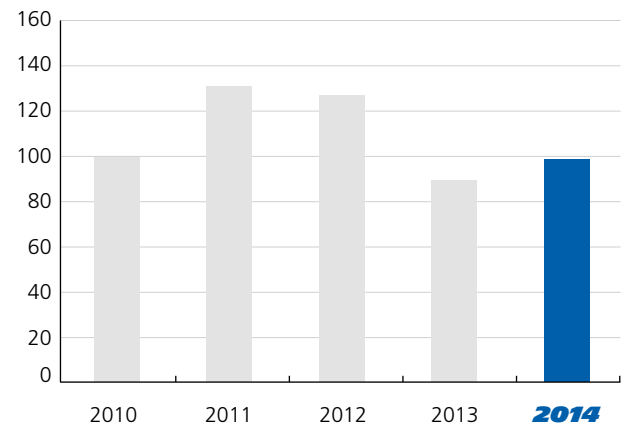
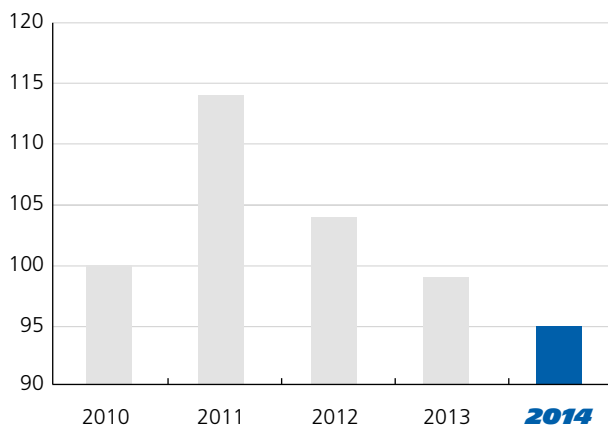
(1) Y compris Russie et Turquie.
 (2) États-Unis, Canada et Mexique.
 Estimations Michelin.

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 2010 en nombre de pneus)**Estimations Michelin.***MARCHÉ GÉNIE CIVIL INFRASTRUCTURE ET PREMIÈRE MONTE***(base 100 en 2010 en nombre de pneus)**Estimations Michelin.***MARCHÉ AGRICOLE***(base 100 en 2010 en nombre de pneus Europe et Amérique du Nord)**Estimations Michelin.*

3.2 VENTES

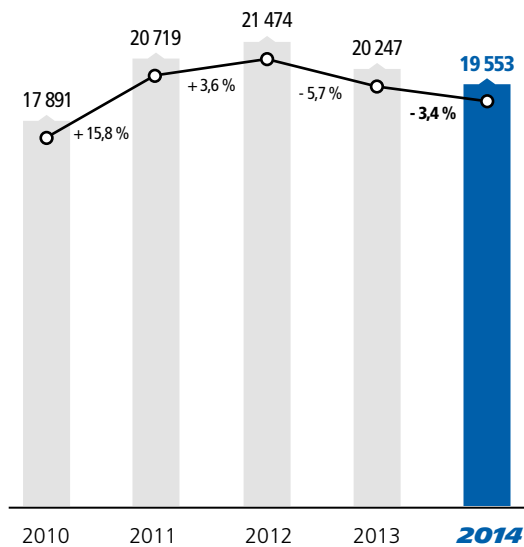
VENTES EN VOLUME

(en tonnage)



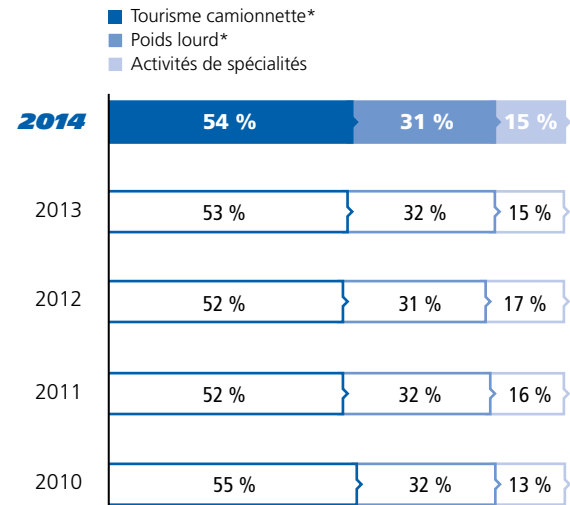
VENTES NETTES

(en millions €)



RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en valeur)

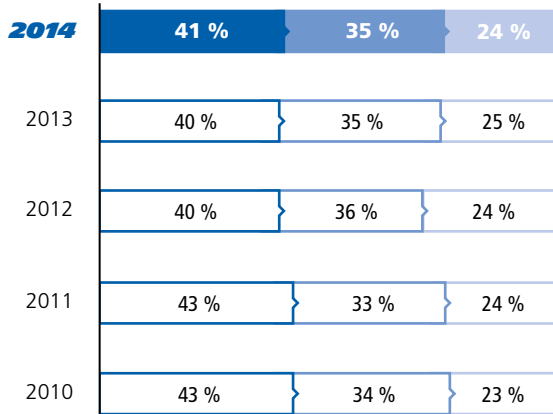


* Et distribution associée.

RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en valeur)

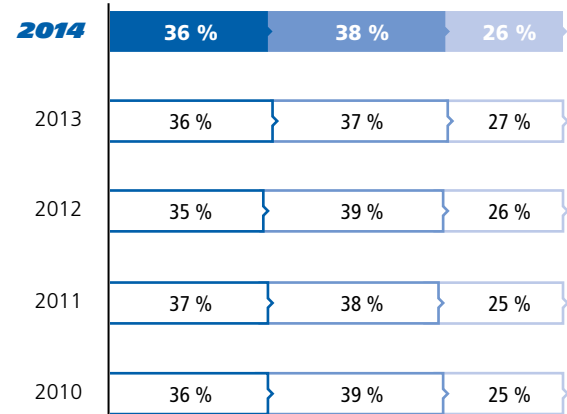
- Europe (y.c. Centrale et Orientale)
- Amérique du Nord (y.c. Mexique)
- Autres zones



RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en tonnage)

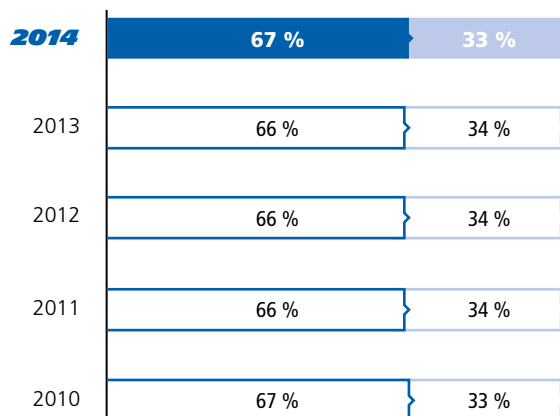
- Europe (y.c. Centrale et Orientale)
- Amérique du Nord (y.c. Mexique)
- Autres zones



RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnage)

- Marchés matures
- Marchés de croissance

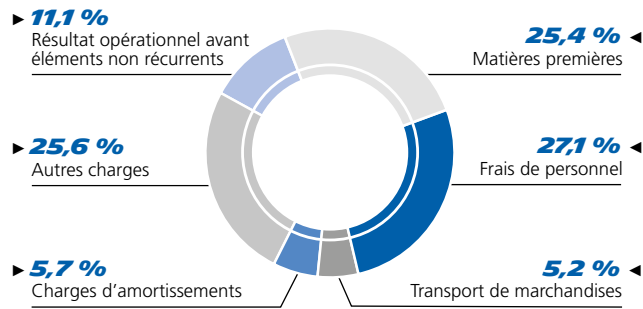


* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

3.3 RÉSULTATS

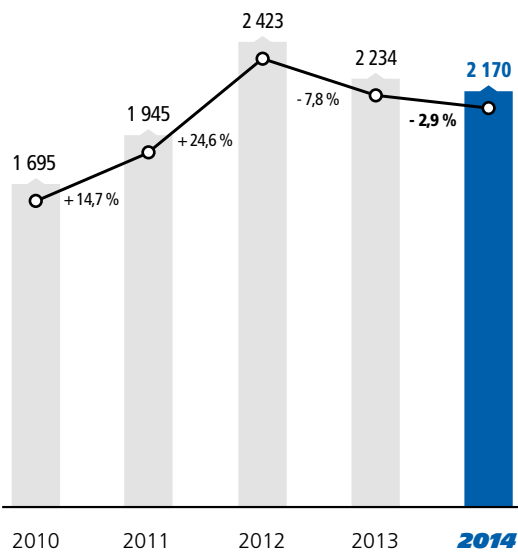
ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

(2014, en % des ventes nettes)



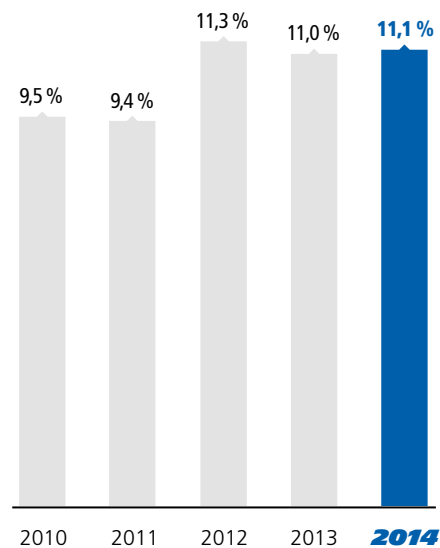
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

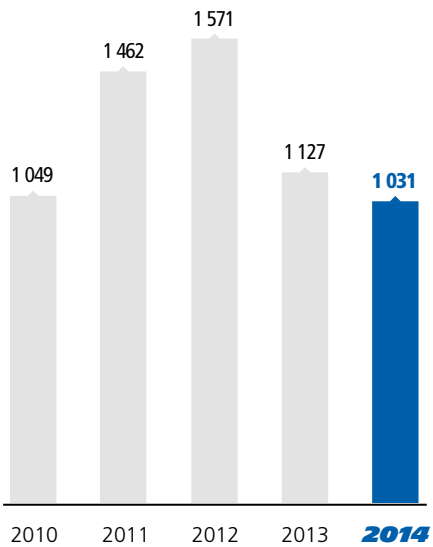
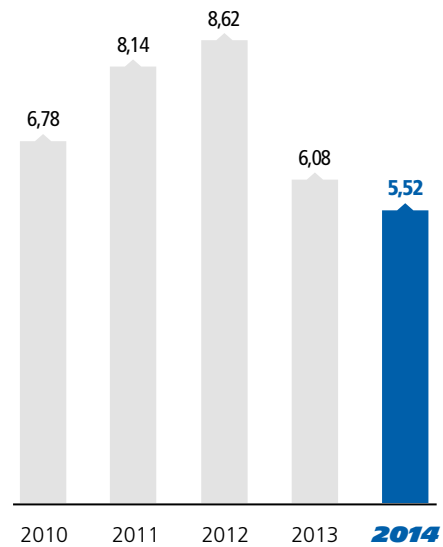
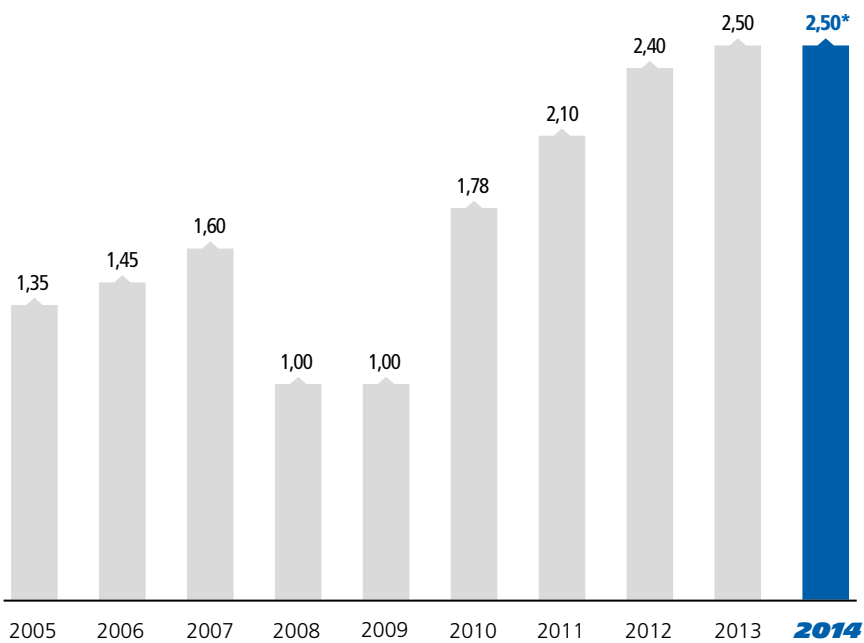
(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en % des ventes nettes)



RÉSULTAT NET*(en millions €)***RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION***(en €)***DIVIDENDE PAR ACTION***(en €)*

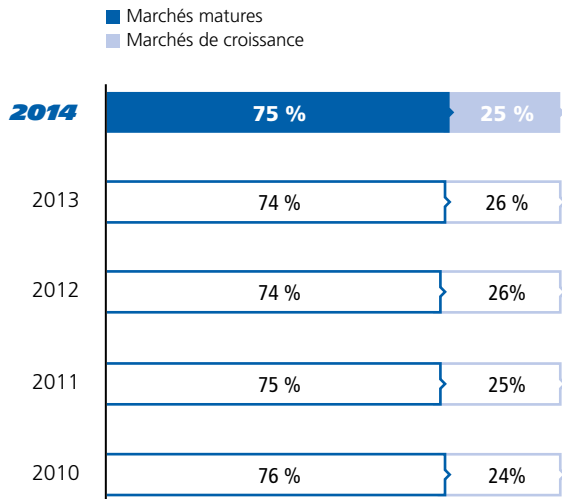
* Dividende 2014 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015.

3.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

3.4.1 PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

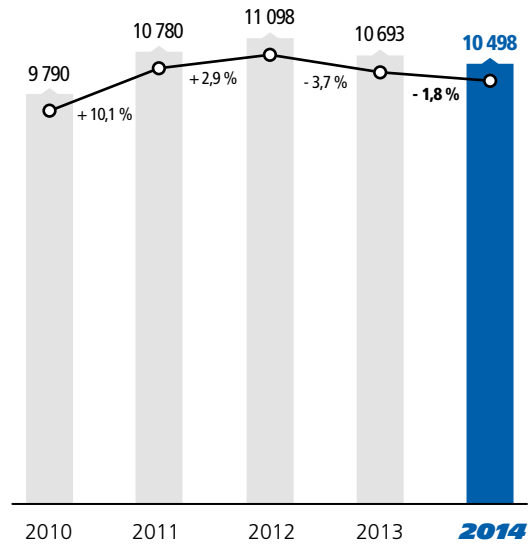
(en tonnes)



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

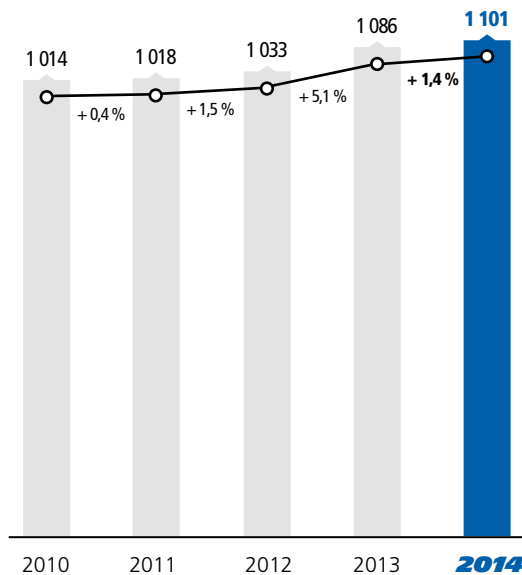
VENTES NETTES

(en millions €)



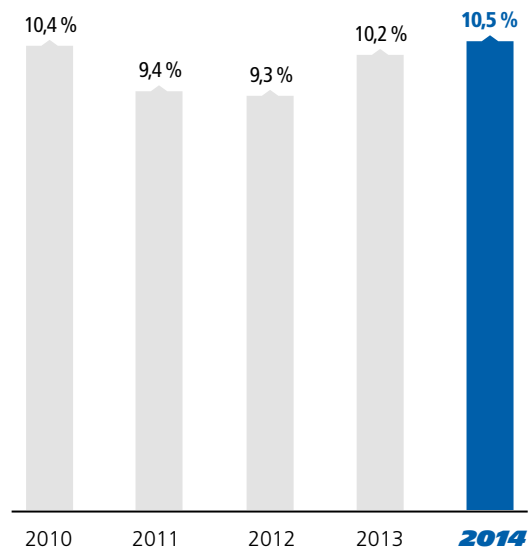
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

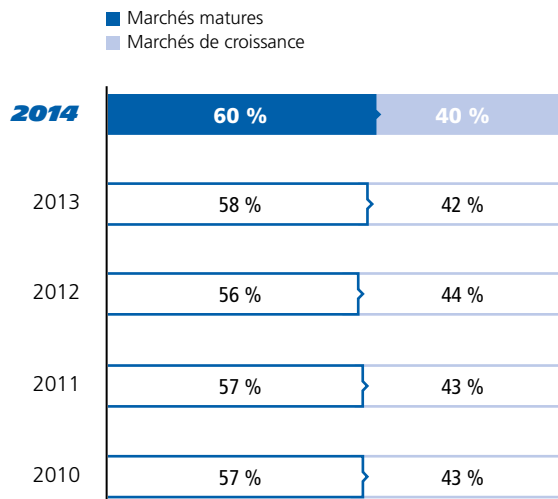
(en % des ventes nettes)



3.4.2 PNEUMATIQUES POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

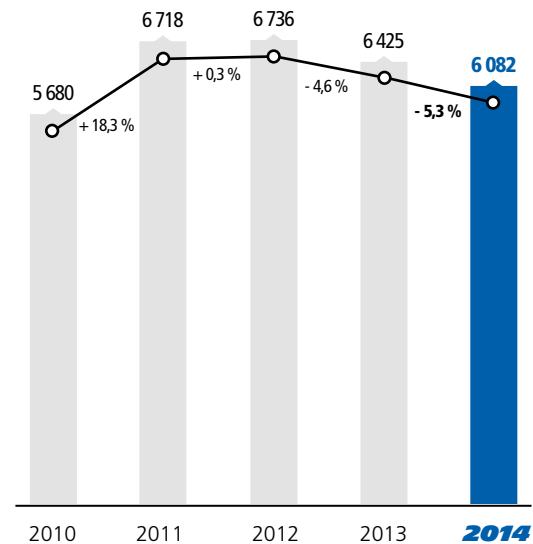
(en tonnes)



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

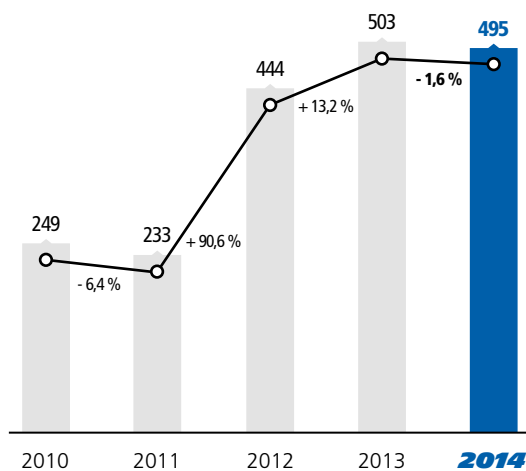
VENTES NETTES

(en millions €)



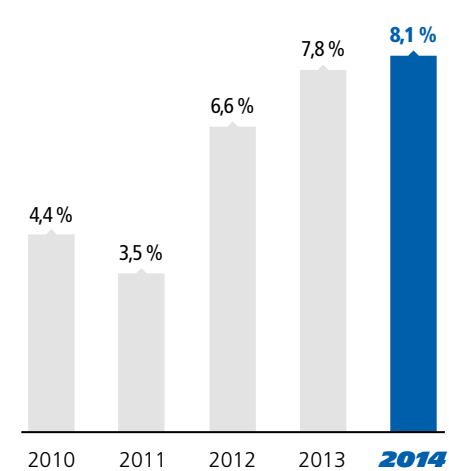
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

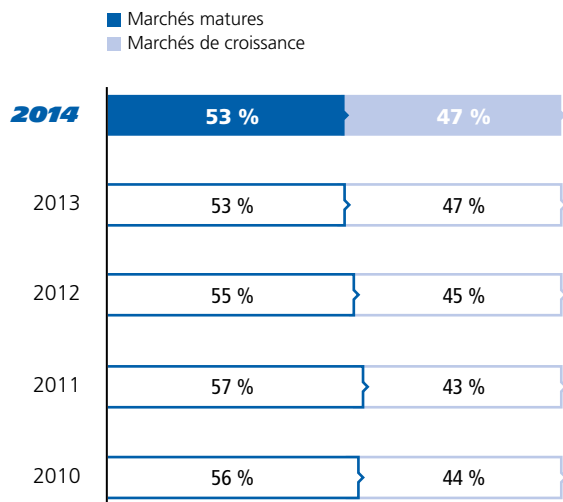
(en % des ventes nettes)



3.4.3 ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

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

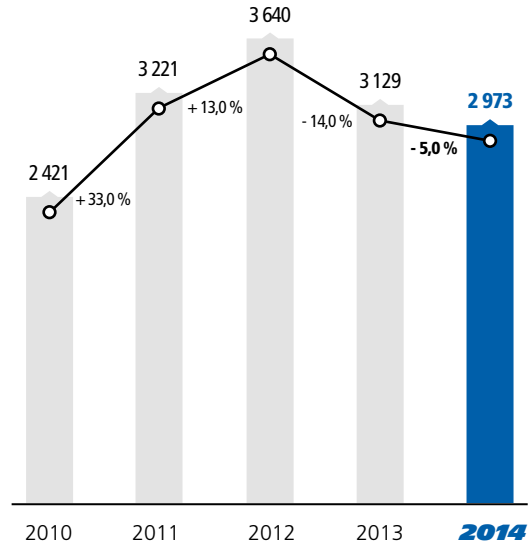
(en tonnes)



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

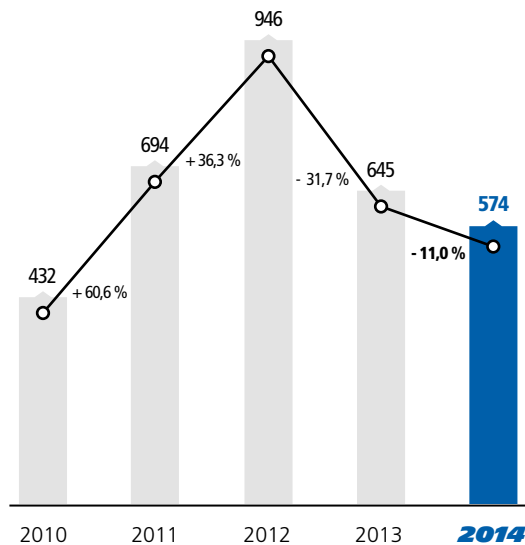
VENTES NETTES

(en millions €)



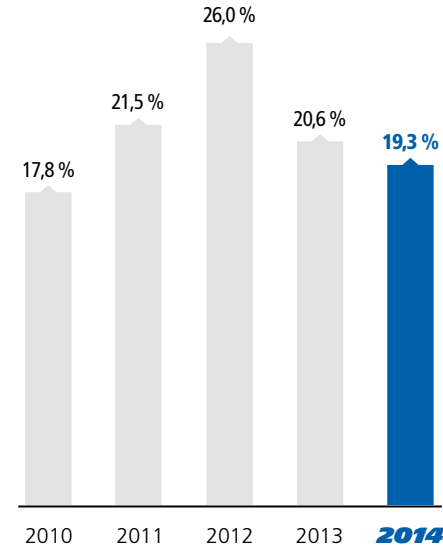
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

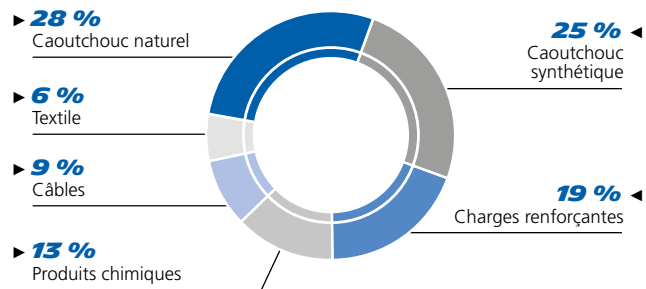
(en % des ventes nettes)



3.5 STRUCTURE DES COÛTS

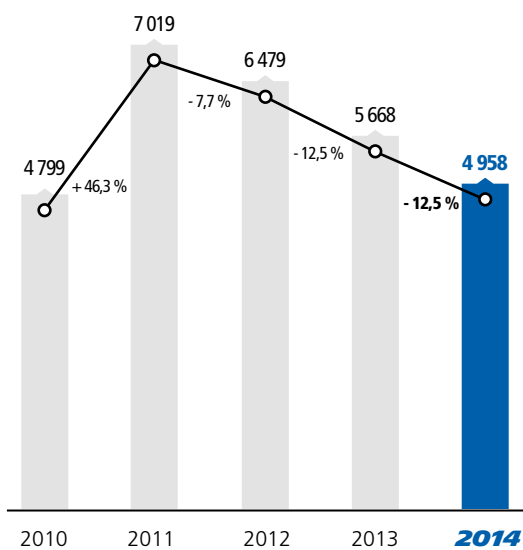
RÉPARTITION DU COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en €, en 2014)



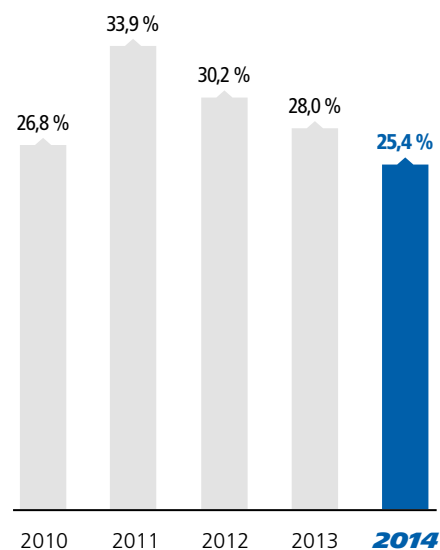
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions €)

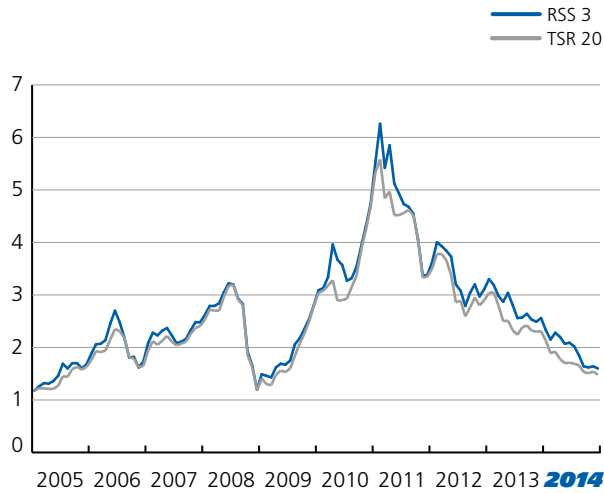


COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en % des ventes nettes)

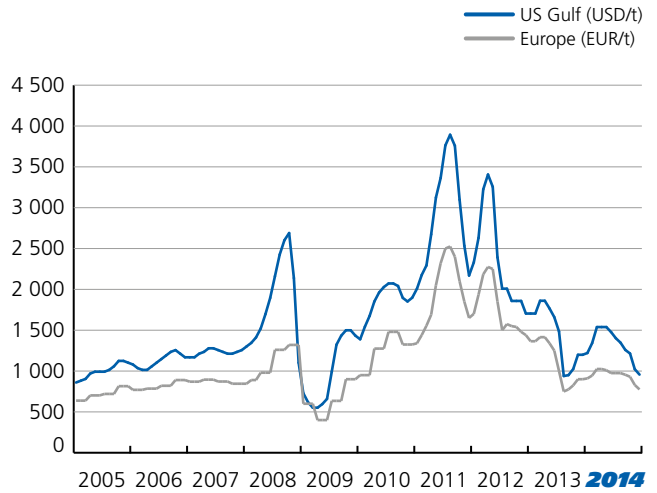


COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL*
(en USD/kg)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BUTADIÈNE*



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BRENT*
(en USD/bbl)



* Moyennes mensuelles.

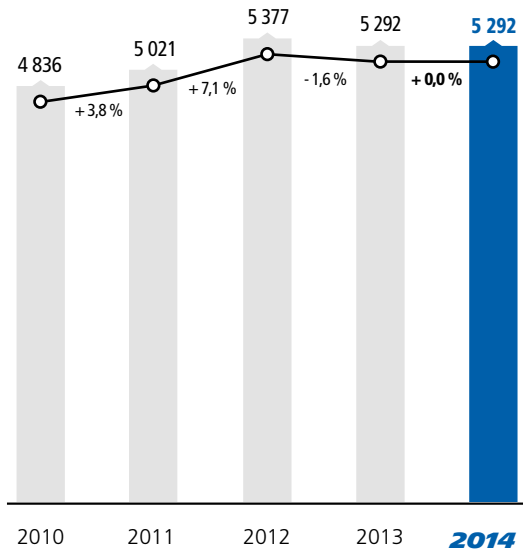
COURS DU STYRÈNE*
(en €/tonne)



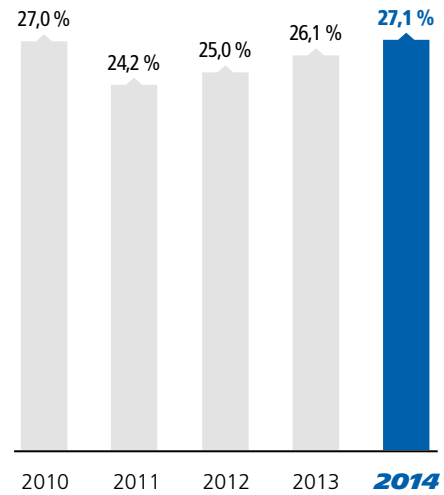
* Moyennes mensuelles.

FRAIS DE PERSONNEL

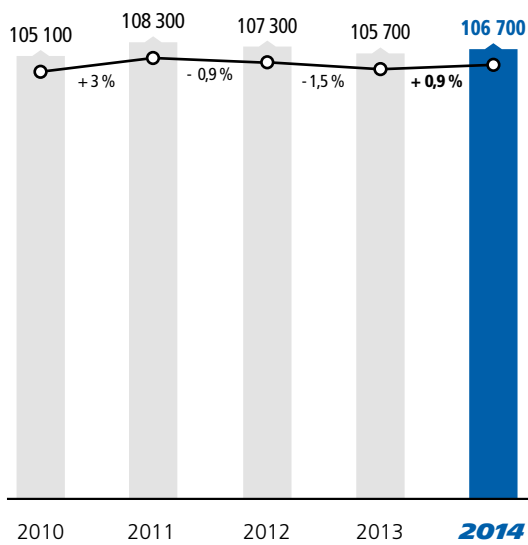
(en millions €)

**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)

	2014	2013	2012	2011	2010
Europe	61 300	62 100	63 100	64 500	63 400
Amérique du Nord	21 900	21 300	21 400	21 700	21 000
Asie (hors Inde)	15 400	15 400	15 300	15 000	14 500
Amérique du Sud	6 300	5 100	5 500	5 300	5 100
Afrique Inde Moyen-Orient	1 800	1 800	2 000	1 800	1 100
TOTAL	106 700	105 700	107 300	108 300	105 100
dont zones matures ⁽¹⁾	66 %	68 %	68 %	68 %	65 % ⁽²⁾
dont zones de croissance	34 %	32 %	32 %	32 %	35 % ⁽²⁾

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

(2) Hors distribution.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE

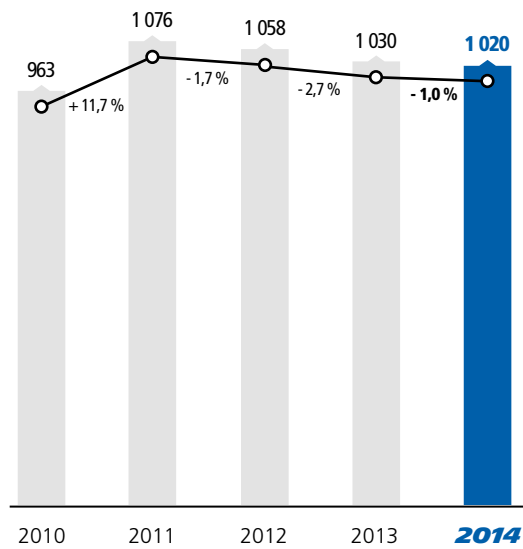
(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2014	2013	2012	2011 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾
Opérateurs	62,4 %	61,4 %	63,1 %	63,6 %	64,5 %
Employés, techniciens et maîtrise	30,0 %	30,9 %	30,1 %	30,0 %	29,2 %
Encadrement	7,6 %	7,7 %	6,8 %	6,4 %	6,3 %

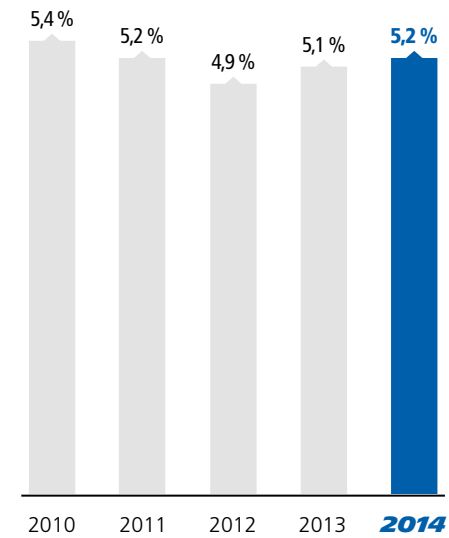
(1) Hors distribution.

FRAIS DE TRANSPORT

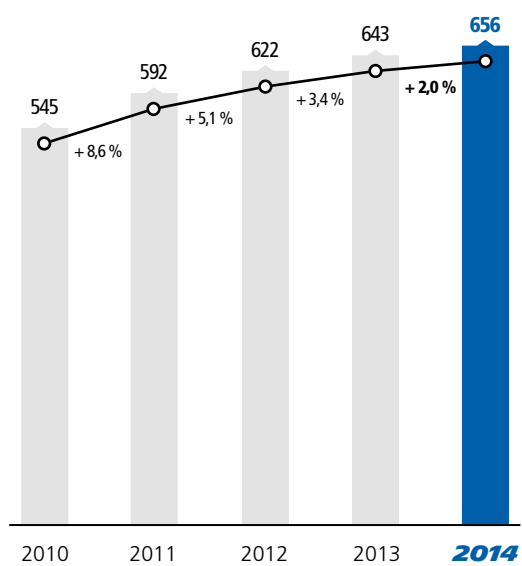
(en millions €)

**FRAIS DE TRANSPORT**

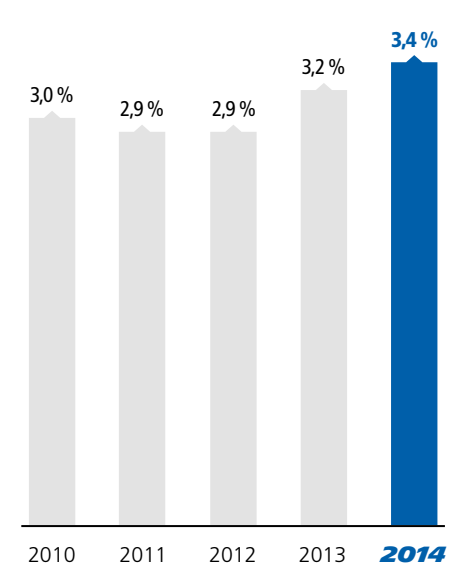
(en % des ventes nettes)

**FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

(en millions €)

**FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

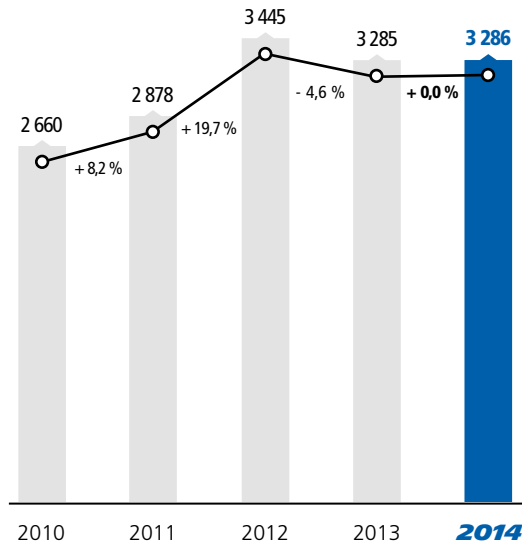
(en % des ventes nettes)



3.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN

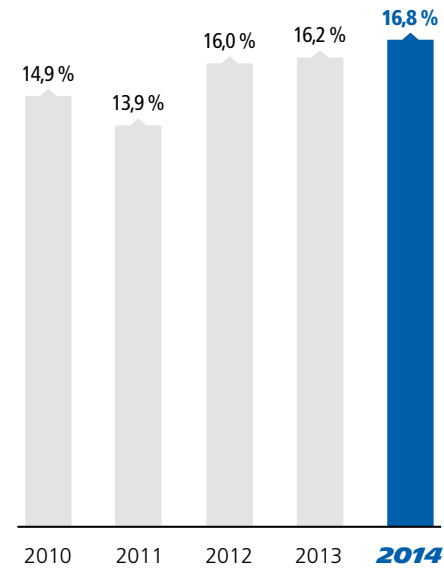
EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS ⁽¹⁾

(en millions €)



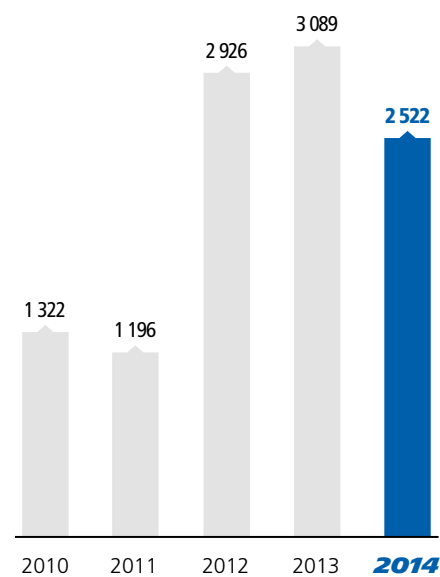
EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS ⁽¹⁾

(en % des ventes nettes)



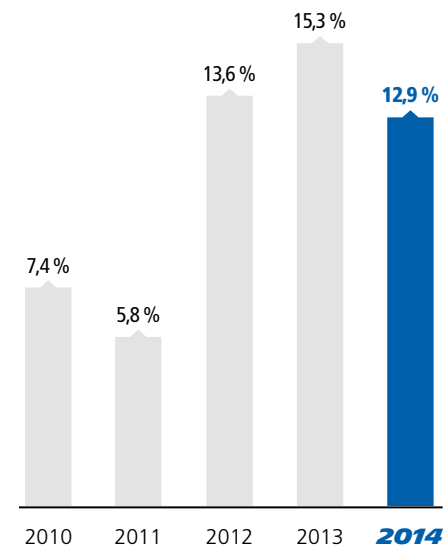
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)



FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

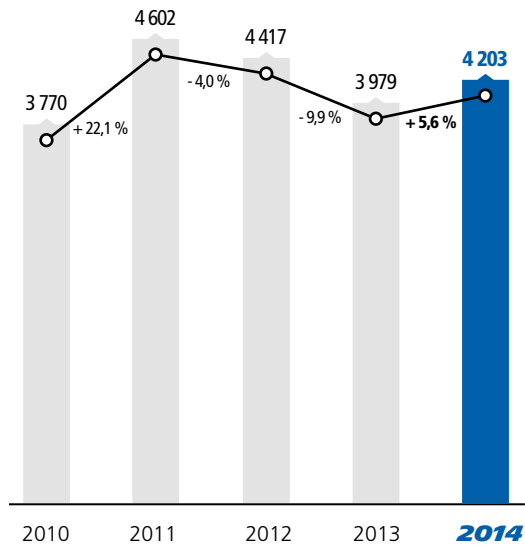
(en % des ventes nettes)



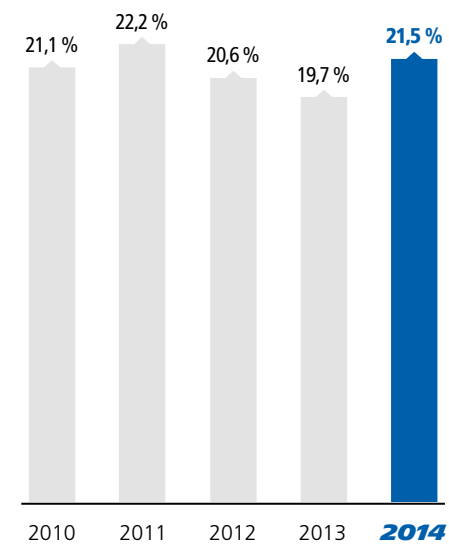
(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

STOCKS EN VALEUR

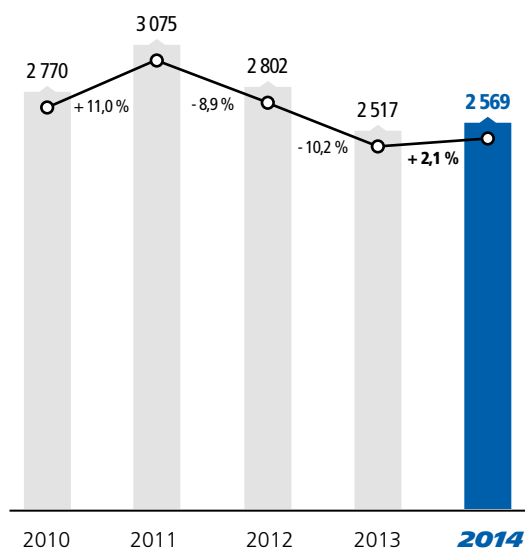
(en millions €)

**STOCKS EN VALEUR**

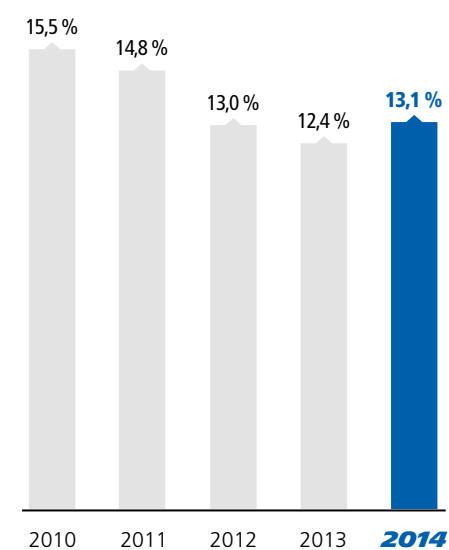
(en % des ventes nettes)

**CRÉANCES CLIENTS**

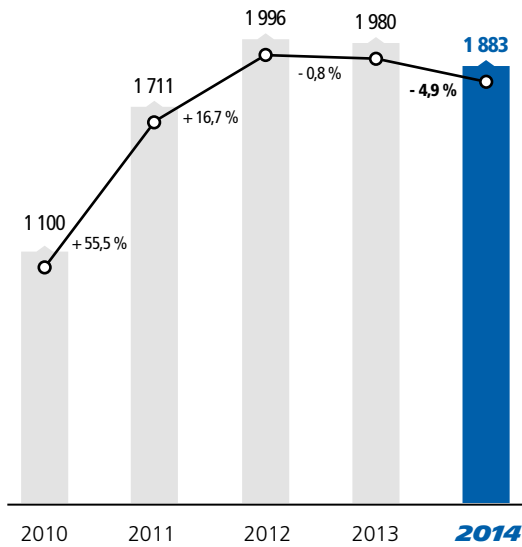
(en millions €)

**CRÉANCES CLIENTS**

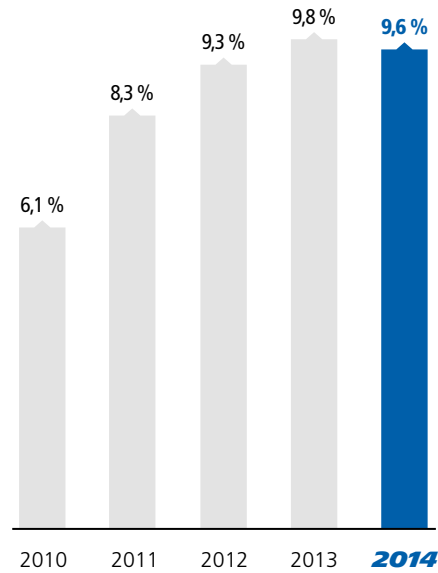
(en % des ventes nettes)



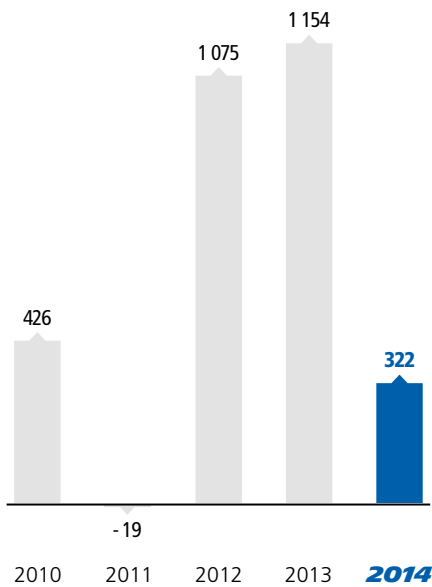
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS
(en millions €)



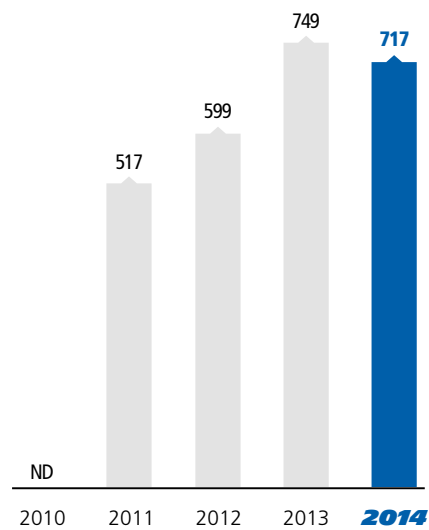
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS
(en % des ventes nettes)



CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ (APRÈS INVESTISSEMENTS ET AVANT PAIEMENT DES DIVIDENDES)
(en millions €)



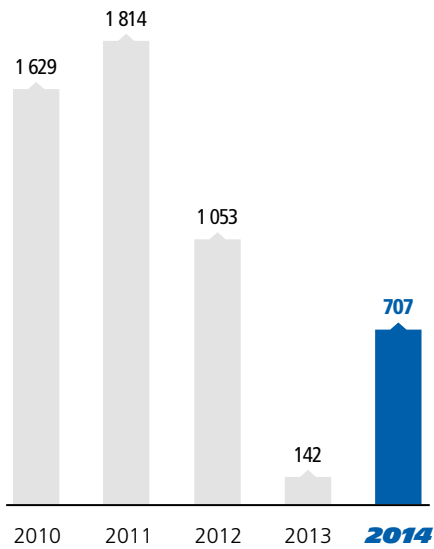
CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ STRUCTUREL
(en millions €)



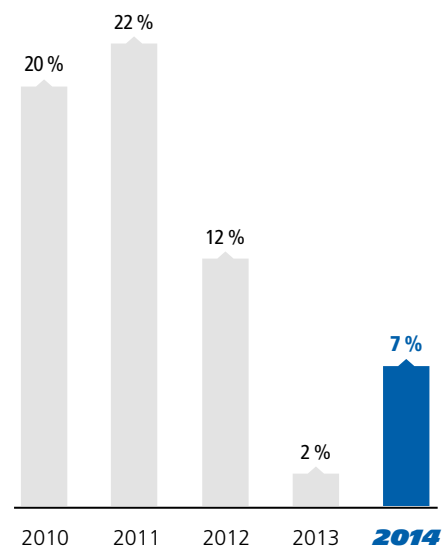
(1) Indicateur défini au chapitre 3.5.3 du présent document.

ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾

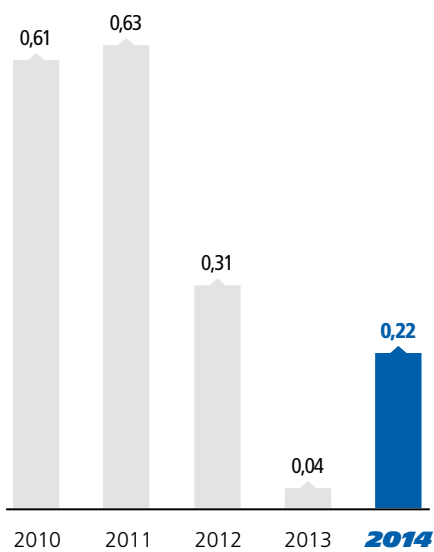
(en millions €)



ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/CAPITAUX PROPRES

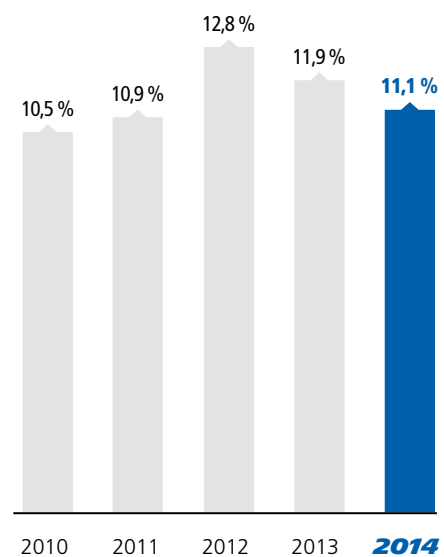


ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/EBITDA ⁽²⁾



ROCE ⁽³⁾

(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 3.6 du présent document.

3.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS

(en millions €)	2014	2013	2012	2011	2010
Ventes nettes	19 553	20 247	21 474	20 719	17 891
% de variation	-3,4 %	-5,7 %	+3,6 %	+15,8 %	+20,8 %
Total des frais de personnel	5 292	5 292	5 377	5 021	4 836
% des ventes nettes	27,1 %	26,1 %	25,0 %	24,2 %	27,0 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	106 700	105 700	107 300	108 300	105 100
Frais de recherche et développement	656	643	622	592	545
% des ventes nettes	3,4 %	3,2 %	2,9 %	2,9 %	3,0 %
EBITDA avant produits et charges non récurrents ⁽¹⁾	3 286	3 285	3 445	2 878	2 660
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 170	2 234	2 423	1 945	1 695
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	11,1 %	11,0 %	11,3 %	9,4 %	9,5 %
Résultat opérationnel	1 991	1 974	2 469	1 945	1 695
Marge opérationnelle	10,2 %	9,7 %	11,5 %	9,4 %	9,5 %
Coût de l'endettement net	130	94	155	206	236
Autres produits et charges financiers	(43)	(15)	(22)	236	10
Résultat avant impôts	1 651	1 702	2 307	1 996	1 498
Impôts sur le résultat	620	575	736	534	449
Taux d'impôt effectif	37,5 %	33,8 %	31,9 %	26,8 %	30,0 %
Résultat net	1 031	1 127	1 571	1 462	1 049
% des ventes nettes	5,3 %	5,6 %	7,3 %	7,1 %	5,9 %
Dividendes ⁽²⁾	464	438	378	314	147
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 522	3 089	2 926	1 196	1 322
% des ventes nettes	12,9 %	15,3 %	13,6 %	5,8 %	7,4 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 883	1 980	1 996	1 711	1 100
% des ventes nettes	9,6 %	9,8 %	9,3 %	8,3 %	6,1 %
Endettement net ⁽³⁾	707	142	1 053	1 814	1 629
Capitaux propres	9 523	9 256	8 501	8 101	8 127
Endettement net ⁽³⁾ / Capitaux propres	7 %	2 %	12 %	22 %	20 %
Endettement net ⁽³⁾ / EBITDA ⁽¹⁾	0,22	0,04	0,31	0,63	0,61
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net ⁽³⁾	NS	NS	NS	65,9 %	81,2 %
Résultat opérationnel avant non récurrents / Charge d'intérêt nette ⁽⁴⁾	16,0	15,7	14,2	9,2	9,1
Cash flow libre ⁽⁵⁾	322	1 154	1 075	(19)	426
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe ⁽⁶⁾	10,8 %	12,2 %	18,5 %	18,1 %	12,9 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁷⁾	11,1 %	11,9 %	12,8 %	10,9 %	10,5 %
Données par action (en €)					
Actif net par action ⁽⁸⁾	51,3	49,8	46,6	45,9	46,0
Résultat de base par action	5,52	6,08	8,62	8,14	6,78
Résultat dilué par action	5,45	5,98	8,41	7,97	6,64
PER ⁽⁹⁾	13,6	12,7	8,3	5,6	7,9
Dividende par action	2,50	2,50	2,40	2,10	1,78
Taux de distribution ⁽¹⁰⁾	40,6 %	35,0 %	28,7 %	30,0 %	30,0 %
Rendement par action ⁽¹¹⁾	3,3 %	3,2 %	3,4 %	4,6 %	3,3 %
Taux de rotation des actions ⁽¹²⁾	101 %	99 %	129 %	180 %	188 %

(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 3.5.3.

(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 3.6.

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

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

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

4

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	86
4.1.1	Direction Générale	86
4.1.2	Organes de surveillance et de contrôle	86
4.1.3	Commissaires aux Comptes	90
4.1.4	Associé Commandité non Gérant	91
4.1.5	Déclarations	92
4.2	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	92
4.2.1	Une Direction expérimentée, stable et responsable	92
4.2.2	Des organes de contrôle strictement séparés de la Direction, en relation directe avec les actionnaires	94
4.2.3	Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la société SAGES	97
4.3	RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	98
4.3.1	Tableaux récapitulatifs	98
4.3.2	Montants alloués à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité	100
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 2014 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2015	105
4.3.4	Le Conseil de Surveillance	109
4.3.5	Le Comité Exécutif du Groupe	110

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 2014	110
4.5	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	111
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	111
4.5.2	Participation des actionnaires	116
4.5.3	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Michelin	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	123



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.

	Fonctions/Mandats
<p>JEAN-DOMINIQUE SENARD Né en 1953 10 581 actions détenues au 31 décembre 2014 Date de début de mandat : 13 mai 2011 (Gérant Associé Commandité)</p> <p>Expérience : 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>Adresse professionnelle : 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand France</p>	<p>Président de la Gérance 2010 – 2011 Gérant non Commandité de la CGEM* (jusqu'en mai 2011) Directeur de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM) Administrateur du groupe SEB*</p> <p>2012 – 2013 Gérant et Associé de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM) Administrateur du groupe SEB* (jusqu'en mai 2013) Administrateur de Saint-Gobain*</p> <p>2014 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 2014 ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2014, le Conseil de Surveillance était composé de huit membres, dont six membres indépendants.

	Fonctions/Mandats
<p>OLIVIER BAZIL Né en 1946 – Français 1 010 actions détenues au 31 décembre 2014 Date de premier mandat : 17 mai 2013 Échéance du mandat en cours : 2017</p> <p>Expérience : Olivier Bazil est Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations. 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 (Master of Business Administration) de la Harvard Business School.</p> <p>Adresse professionnelle : Legrand 128, avenue de Lattre de Tassigny 87000 Limoges France</p>	<p>Membre indépendant Président et membre du Comité d'Audit 2010 Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Legrand</p> <p>2011 – 2014 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>

* Société cotée.

(1) Comme indiqué dans le Document de Référence 2013 (cf. page 86), Monsieur Louis Gallois, membre du Conseil depuis le 16 mai 2008, a démissionné de ses fonctions le 11 février 2014. Il a indiqué à cette occasion que l'évolution de ses activités se traduisait par une charge qui ne lui permettait plus de suivre son engagement auprès du groupe Michelin avec l'intensité qu'il souhaitait.

COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

PAT COX

Né en 1952 – Irlandais
 491 actions détenues au 31 décembre 2014
 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, Président de Limerick National City of Culture 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 2014
 Date de premier mandat : 16 mai 2008
 Échéance du mandat en cours : 2015

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
 2, place aux Étoiles
 93210 La Plaine-Saint-Denis
 France

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations****2010 – 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

Membre du *Board of Trustees* des *Friends of Europe*
 Mécène de Blue Box Creative Learning Centre

Membre indépendant**2010 – 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

* Société cotée.

ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE

Née en 1960 – Française
903 actions détenues au 31 décembre 2014
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 Aérospatiale 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
37, boulevard de Montmorency
75016 Paris
France

Fonctions/Mandats**Membre indépendant
Membre du Comité d'Audit****2010 – 2014**

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

JEAN-PIERRE DUPRIEU

Né en 1952 – Français
510 actions détenues au 31 décembre 2014
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
France

**Membre indépendant
Membre du Comité d'Audit****2010 – 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

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

LAURENCE PARISOT

Née en 1959 – Française
521 actions détenues au 31 décembre 2014
Date de premier mandat : 20 mai 2005
Échéance théorique du mandat en cours : 2018 (démission à effet du 24 juillet 2015)

Expérience :

Après avoir été Directrice Générale de l'Institut de sondage Louis Harris France (1986), Madame Laurence Parisot devient en 1990 Président-Directeur Général de l'Institut français de l'opinion publique (IFOP) et Présidente de la société Optimum jusqu'en mars 2006. Elle a également été Présidente du MEDEF de juillet 2005 à juillet 2013.

Adresse professionnelle :

Groupe IFOP
Immeuble Millénaire 2
35, rue de la Gare
75019 Paris
France

**Membre indépendant
Présidente et membre du Comité des Rémunérations
et des Nominations****2010 – 2012**

Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP
Administrateur de BNP Paribas*
Administrateur de Coface S.A.*
Présidente du MEDEF

2013

Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP
Administrateur de BNP Paribas*
Administrateur de Coface S.A.*
Présidente d'Honneur du MEDEF (depuis juillet 2013)
Membre du Conseil de Surveillance de FIVES (depuis juin 2013)

2014

Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP
Administrateur de BNP Paribas*
Administrateur de Coface S.A.*
Administrateur de EDF* (depuis le 21 novembre 2014)
Présidente d'Honneur du MEDEF
Membre du Conseil de Surveillance de FIVES

* Société cotée.

COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

	Fonctions/Mandats
<p>CYRILLE POUGHON Né en 1975 – Français 24 actions détenues au 31 décembre 2014 Date de premier mandat : 16 mai 2014 Échéance du mandat en cours : 2018</p> <p>Expérience : Monsieur Cyrille Poughon, a une expérience de 19 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".</p> <p>Adresse professionnelle : Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63040 Clermont-Ferrand France</p>	<p>Membre non indépendant (non exécutif) 2010 – 2014 Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin</p>
<p>MICHEL ROLLIER Né en 1944 23 281 actions détenues au 31 décembre 2014 Date de premier mandat : 17 mai 2013 Échéance du mandat en cours : 2017</p> <p>Expérience : 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 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 seul jusqu'en mai 2012.</p> <p>Adresse professionnelle : Michelin 27, cours de l'Île-Seguin 92100 Boulogne-Billancourt France</p>	<p>Président du Conseil de Surveillance Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations Membre non indépendant (non exécutif) 2010 – 2012 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>2013 Administrateur de Lafarge* Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés Président du Conseil de Surveillance de Somfy* Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (<i>depuis le 8 octobre 2013</i>)</p> <p>2014 Administrateur de Lafarge* Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés Président du Conseil de Surveillance de Somfy* 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 2014

Nom	Date de première nomination ou de renouvellement ⁽¹⁾	Année de fin de mandat ⁽²⁾	Indépendant ⁽³⁾
Olivier Bazil	17 mai 2013	2017	oui
Pat Cox	20 mai 2005	2010	
	7 mai 2010	2014	
	16 mai 2014	2018	oui
Barbara Dalibard	16 mai 2008	2013	
	17 mai 2013	2015	oui
Anne-Sophie de La Bigne	17 mai 2013	2016	oui
Jean-Pierre Duprieu	17 mai 2013	2016	oui
Laurence Parisot ⁽⁴⁾	20 mai 2005	2010	
	7 mai 2010	2014	
	16 mai 2014	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, sans aucune exception depuis l'exercice 2013.

(4) Mme Parisot a démissionné avec effet au 24 juillet 2015 (cf. le chapitre 4.5.1.a)

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>JACQUES D'ARMAND DE CHATEAUFIEUX Né le 13 février 1951 Aucune action détenue à titre personnel 231 053 actions détenues par la société SAGES Président de la société SAGES depuis avril 2011</p> <p>Expérience : 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>Adresse professionnelle : BOURBON 33, rue du Louvre 75002 Paris France</p>	<p>2010 Président-Directeur Général 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 d'Innodis Ltd (Île Maurice) Administrateur de Piriou S.A.S. Administrateur d'Eitzen Ethylene Carrier (Norvège) Censeur de CBo Territoria S.A.</p> <p>2011 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>2012 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>2013 – 2014 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>

* 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 entre eux.

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 ⁽¹⁾.

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, avait décidé de modifier 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 ⁽²⁾, 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.

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. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 3 novembre 2014.

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.

En 2014, Michelin a mis en place une nouvelle organisation, afin d'améliorer l'alignement de l'ensemble de ses ressources sur ses priorités, d'accélérer la prise de décision et d'accroître la flexibilité et la réactivité.

Présentation de la nouvelle organisation :

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-produit 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'efficacité de leur processus :

- Achats
- Activités Digitales, supervisant notamment Michelin Solutions et Sascar
- Corporate Development

- Distribution, supervisant Euromaster, TCI, la franchise 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, depuis le 1^{er} janvier 2015, 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.

Jusqu'à la date de leur départ en retraite au printemps 2015, Bernard Vasdeboncoeur et Éric de Cromières sont membres du Comité Exécutif du Groupe.

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 ⁽¹⁾. 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 2014 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 ⁽²⁾ 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 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.

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".

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 est, selon le cas, 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.

À ce titre, la majorité des membres du Conseil ne doit pas :

- être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de la Société détient un mandat social ;
- être client, fournisseur ou banquier significatif de la Société ou pour lequel la Société représente une part significative de l'activité ;
- avoir de lien familial proche avec le Président de la Gérance ;
- être ou avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- être membre du Conseil depuis plus de 12 ans.

Ces critères reprennent à l'identique 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 Conseil à ce sujet.

En outre, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance a été complété en 2014 pour prévoir explicitement les règles applicables à la prévention des conflits d'intérêts. Ainsi, aux termes de ces dispositions, les membres du Conseil ont l'obligation de faire part

(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 (...)".

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 clés 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.

► Évaluation du Conseil de Surveillance

Cette évaluation est réalisée annuellement par son Président.

De plus, une fois par an, le Conseil de Surveillance 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 Aérospatiale 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

Le Conseil a mis à jour le règlement intérieur du Comité d'Audit en février 2014.

Ses principales dispositions 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 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 2014 dans le chapitre 4.5.1 d) du Document de Référence 2014.

► 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 délibère. 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 Conseil a décidé fin 2013 de mettre en place un nouveau Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽¹⁾ qui est composé de :

- Mme Laurence Parisot, membre indépendante et Présidente du Comité, née en 1959, de nationalité française, est Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP, Administrateur de BNP Paribas, de Coface S.A. et d'EDF, Présidente d'Honneur du MEDEF et membre du Conseil de Surveillance de FIVES.

Après avoir été Directrice Générale de l'Institut de sondage Louis Harris France (1986), elle devient en 1990 Président-Directeur Général de l'Institut français de l'opinion publique (IFOP) et Présidente de la société Optimum jusqu'en mars 2006. Elle a également été Présidente du MEDEF entre juillet 2005 et juillet 2013.

- M. Pat Cox, membre indépendant, né en 1952, de nationalité irlandaise, 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, membre non exécutif, non indépendant, né en 1944, de nationalité française est actuellement 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 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.

Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence du membre salarié du Conseil 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.

Au regard, en particulier, des nominations de membres du Conseil de Surveillance proposées à l'Assemblée générale 2015, la composition de ce Comité sera réexaminée par le Conseil en 2015.

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 Règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations a été modifié par les membres lors du Conseil du 6 février 2014. Ses principales dispositions 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).

(1) Cf. le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur l'exercice 2013 dans le Document de Référence, page 113.

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 (la société SAGES) les différentes composantes des prélèvements statutaires devant être versées 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

très 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 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 fera l'objet du 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 e) 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 ⁽¹⁾.

4.2.3 UN ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT, GARANT DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE : LA SOCIÉTÉ SAGES ⁽²⁾

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 proposer au Conseil de Surveillance le renouvellement du mandat des Gérants en fonction ou leur révocation.

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 au 11 décembre 2014), 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 au 5 décembre 2014) "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 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 4.3.1 b)	2 106 881	1 856 931
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
TOTAL	2 106 881	1 856 931
<i>Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM</i>	<i>1 127 444 560</i>	<i>1 031 090 189</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 2013		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	900 000	900 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle	1 200 000 ⁽²⁾	1 200 000 ⁽³⁾	750 037 ⁽⁴⁾	1 200 000 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0 ⁽⁵⁾	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)	6 881	6 856	6 894	6 894
TOTAL	2 106 881	2 106 856	1 856 931	2 306 894
<i>Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM</i>	<i>1 127 444 560</i>	<i>1 570 555 230</i>	<i>1 031 090 189</i>	<i>1 127 444 560</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 2013.

(3) Prélèvements statutaires, intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2012. Ces prélèvements ont été versés par la CGEM et par la CFM en 2013, après décision des actionnaires lors de leurs Assemblées générales réunies en 2013.

(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 2014, proposé avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance et sous réserve de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 22 mai 2015 (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 2014, sous réserve de leur approbation lors de son Assemblée générale de 2015.

(5) 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 (ii) est soumise à plusieurs conditions d'exigibilité (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). 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 2014.

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) ⁽¹⁾

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) ⁽¹⁾

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean-Dominique Senard	n° 6 – 23/05/2005	5 359	46,34 €

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) ⁽²⁾

Sur les 396 718 droits d'attribution à une action de performance consentis le 27 novembre 2014 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) ⁽³⁾

	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.

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 ⁽¹⁾		X	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾	

(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 2014 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⁽¹⁾ ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices⁽²⁾. 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, et depuis 2007 en ce qui le concerne, le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance de la CGEM a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Senard, c'est-à-dire la rémunération fixe attribuée par la filiale MFPM, l'ensemble des prélèvements statutaires de source CGEM et de la filiale CFM tels que détaillés ci-dessus, et l'avantage en nature (voiture).

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.

(1) Au 31 décembre 2014, 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).

Ces propositions du Comité permettent au Conseil de recommander à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différentes composantes des prélèvements statutaires devant être versées au Président de la Gérance.

D'autre part, le Comité examine les 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 l'exhaustivité des 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 très particulier du statut d'Associé Commandité, responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

Comme suite à l'analyse réalisée par un cabinet extérieur en 2013 à la demande du Conseil ⁽¹⁾ le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la structure globale de la rémunération du Président de la Gérance.

Les résultats de cette analyse montraient que :

- le niveau de rémunération de M. Senard est en retrait marqué par rapport au niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du panel ;
- ce décalage est accentué par l'absence d'une composante de rémunération à long terme ;
- les droits accordés par le régime de retraite collectif auquel M. Senard a accès sont très sensiblement inférieurs à la pratique du marché.

En outre, le Comité a constaté que la rémunération fixe, perçue d'une filiale en contrepartie des fonctions de dirigeant mandataire social de cette filiale, et les prélèvements statutaires, versés par la Compagnie, n'avaient pas évolué depuis la nomination de M. Senard comme Gérant unique en 2011, alors que les performances enregistrées sur les exercices 2011 et 2012 avaient atteint un très bon niveau.

En conclusion de ces éléments, le Conseil de Surveillance a suivi l'avis du Comité des Rémunérations et des Nominations et a proposé, avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, à M. Senard d'augmenter significativement ses composantes de rémunération fixe et variable à compter de l'exercice 2013.

Cependant, pour des raisons liées au contexte des restructurations mises en œuvre dans le Groupe en 2013, M. Senard a refusé toute augmentation au titre de l'exercice 2013.

Le Comité a alors proposé de mettre en œuvre les orientations suivantes à appliquer à compter de 2014.

La rémunération fixe versée par la filiale en contrepartie des fonctions de directions exercées dans cette filiale, devrait être réévaluée à un niveau plus proche de celui observé sur les pratiques de marché.

Au sujet de la composante variable, afin de renforcer encore le lien entre le niveau de celle-ci et l'intérêt des actionnaires, il a été proposé à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) de réorganiser les prélèvements statutaires attribuables au Président de la Gérance en trois parties :

- une première partie variable annuelle, qui demeure fixée en fonction d'un seul critère de performance, le niveau de résultat de l'exercice ;
- une deuxième partie variable annuelle, soumise à des critères de performance supplémentaires à apprécier annuellement, comme par exemple des critères relatifs à la croissance de l'activité, l'évolution des parts de marché, le niveau des frais généraux et l'évolution du *cash flow* libre ;
- une troisième partie constituant une part variable pluriannuelle, appréciée sur une période minimale de trois exercices et 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.

Ces améliorations auront pour effet de faire dépendre la majeure partie des prélèvements statutaires à attribuer au Président de la Gérance, à la fois du niveau du résultat de l'exercice, comme précédemment, mais en outre du niveau de résultat de multiples critères de performance supplémentaires.

Après mise au point de ce dispositif par l'Associé Commandité non Gérant et le Conseil de Surveillance, la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a présenté aux actionnaires de manière détaillée cette nouvelle politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2014, objet d'un communiqué de presse du même jour et dont les résultats pour 2014 sont détaillés ci-dessous.

► Rémunération 2014

La Société n'a pris, vis-à-vis de M. Senard, aucun engagement spécifique autre que ceux précisés dans la présente rubrique.

Rémunération fixe

M. Senard a perçu une rémunération fixe de 1 100 000 € de la société MFPM en contrepartie de son mandat de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

Composantes variables annuelles

Caractéristiques communes

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 désormais l'objet d'un accord préalable conclu entre les deux Associés Commandités.

Aucune nouvelle convention ou aucun nouvel engagement n'a donc été conclu entre la CGEM et M. Senard relativement à sa rémunération.

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 Tantièmes est fixé à 12 % du bénéfice net social de l'exercice duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve effectuées par les filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM).

(1) Cf. la synthèse détaillée en page 105 du Document de Référence 2013.

Ce montant est, le cas échéant, plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.

Pour l'exercice 2014, le montant distribuable de Tantièmes correspond ainsi à une base de 5,0 millions €, soit 12 % du bénéfice net social après déduction de la distribution de bénéfices reçue en 2014 de la filiale CFM.

Composante variable annuelle monocritère

Cette composante est constituée d'un pourcentage de 8 % des Tantièmes, soit 400 020 € pour l'exercice 2014, dont est déduit un montant de 50 000 € correspondant à des Tantièmes à verser par la filiale CFM en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société.

Composante variable annuelle multicritères

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 des objectifs fixés.

Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % des Tantièmes, déterminée selon le niveau de performance atteint fixé par le Conseil de Surveillance pour 2014 sur les huit critères suivants :

- quatre critères quantitatifs, identiques aux critères arrêtés pour évaluer la rémunération variable des membres du Comité Exécutif du Groupe, comptant pour 100/150^{es}, soit :
 - la croissance des ventes (en volume),
 - le résultat annuel du programme Efficience (réduction des coûts de fonctionnement) traduit sous forme d'un ratio adapté SG&A/marge brute,
 - le niveau annuel du *cash flow* libre après investissements,
 - la progression annuelle de la part de marché des pneumatiques sur certains segments ;
- quatre critères qualitatifs relatifs à la stratégie du Groupe, son management et sa communication financière, comptant ensemble pour 50/150^{es}.

Il est rappelé que :

- le seuil de déclenchement de cette composante variable annuelle multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150^{es} en cumul sur les huit objectifs ;
- l'attribution de la part maximum de 14 % des Tantièmes sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul sur les huit objectifs.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères, quantitatifs et qualitatifs.

En conclusion de son analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a estimé que le résultat cumulé des objectifs quantitatifs et qualitatifs se situe à un niveau de 80/150^{es}. L'application de ce résultat à la grille d'évaluation des critères donne un montant de composante variable multicritères de 350 017 €, à prélever sur les Tantièmes dus au titre de l'exercice 2014.

Intéressement variable à long terme (part variable pluriannuelle)

Cet intéressement est calculé sur une base de 1 800 000 €, indexée sur l'évolution du cours de l'action Michelin sur la période 2014/2015/2016, et modulé par le résultat des trois critères suivants sur la période 2014/2015/2016 :

- évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40, comptant pour 33,3 % ;
- taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe (en valeur), comptant pour 33,3 % ;
- taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour 33,3 %.

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 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 prélèvements statutaires distribuables en 2017 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2016, et
 - dans la limite du solde disponible de ces prélèvements statutaires après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2016.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2014.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en contrepartie, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant net de la somme qu'il aura reçue à l'échéance des trois ans au titre de cet intéressement. 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

Il consiste en la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau 4.3.1 b).

Par ailleurs, M. Senard n'a reçu en 2014 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

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, sur la base de la rémunération fixe qu'il reçoit de cette société et qui constitue à cet égard sa rémunération de référence. Le coût de ce régime additif plafonné est évalué conformément aux normes comptables du Groupe. Ce régime, 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).

La constitution des droits à prestations au titre de ce régime est subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière de M. Senard 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.

Les droits acquis au titre de ce régime dans les hypothèses actuarielles générales de départ prises en compte conformément aux normes comptables du Groupe, donneraient un taux de remplacement brut inférieur à 10 % de sa rémunération de référence.

Cette rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2014 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel pour M. Senard se situerait de ce fait à un niveau proche de la moitié du taux de remplacement cité ci-dessus, et donc très largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

4.3.2 d) Indemnité de départ contraint

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.

En application des dispositions des Règlements intérieurs du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Conseil, le Conseil a approuvé les conditions de performance proposées par le Comité, et les a notifiés au Président de la Gérance en 2014.

En conséquence, le montant définitif de l'indemnité prévue à l'article 13-2 des statuts dépendra de la moyenne des résultats atteints par le Président de la Gérance au titre de la composante variable annuelle multicritères, des Tantièmes applicables aux 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" correspondant au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

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

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 à long terme (programme fermé 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 2013	0	0	0	0	0
Unités ou intéressement annulés/caduques	0	0	0	0	0
Unités restantes ou intéressement restant (en €) au 31 décembre 2014	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 2014 se décompose de la manière suivante :

- 319 487 € 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 2014 (75,27 €) et le prix unitaire d'exercice de l'ILT 2008 (59,85 €) ;
- 105 431 € à titre de charges sociales estimées dans les conditions actuelles, à devoir par la Société lors du versement de l'ILT 2008 ;
- zéro euro au titre de l'ILT 2007 en raison de son prix d'exercice (87,85 €) supérieur au cours de l'action Michelin au 31 décembre 2014 (75,27 €), s'agissant d'une dette en numéraire.

► 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^e et la 9^e 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 2014 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.

Cet ILT 2010 est le seul intéressement dû depuis 2009 car :

- 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) ;
- le programme d'ILT a été fermé en 2012 en raison de la nomination de M. Senard comme Gérant Associé Commandité.

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 2014 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 22 MAI 2015 ⁽¹⁾

Comme en 2014, 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 2014 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 22 mai 2015.

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans le chapitre 4.3.1 du Document de Référence 2014.

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	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. Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité de cette société par décision du 29 avril 2014. Elle a fait l'objet d'un examen par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM.
Rémunération variable annuelle	750 037	Caractéristiques communes 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 désormais l'objet d'un accord préalable conclu entre les deux Associés Commandités. Aucune nouvelle convention ou aucun nouvel engagement n'a donc été conclu entre la CGEM et M. Senard relativement à sa rémunération. En application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la Compagnie (cf. le rappel au chapitre 5.1.2 e) du présent document) le montant des Tantièmes est fixé à 12 % du bénéfice net social de l'exercice duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve effectuées par les filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM). Ce montant est, le cas échéant, plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe. Pour l'exercice 2014, le montant distribuable de Tantièmes correspond ainsi à une base de € 5,0 millions, soit 12 % du bénéfice net social après déduction de la distribution de bénéfices reçue en 2014 de la filiale CFM. Composante variable annuelle monocritère Cette composante est constituée d'un pourcentage de 8 % des Tantièmes, soit 400 020 € pour l'exercice 2014, dont est déduit un montant de 50 000 € correspondant à des Tantièmes à verser par la filiale CFM en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société.

(1) Nomenclature Code AFEP/MEDEF : paragraphe 24.3 (p. 31 et 32) et guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, paragraphe I (p. 1 à 10).

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>Composante variable annuelle multicritères</p> <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 des objectifs fixés.</p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % des Tantièmes, déterminée selon le niveau de performance atteint fixé par le Conseil de Surveillance pour 2014 sur les huit critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ quatre critères quantitatifs, identiques aux critères arrêtés pour évaluer la rémunération variable des membres du Comité Exécutif du Groupe, comptant pour 100/150^{es}, soit : <ul style="list-style-type: none"> – la progression annuelle de la croissance des ventes (en volume), – le résultat annuel du programme Efficience (réduction des coûts de fonctionnement) traduit sous forme d'un ratio adapté SG&A/marge brute, – le niveau annuel du <i>cash flow</i> libre après investissements, – la progression annuelle de la part de marché des pneumatiques sur certains segments, ▶ quatre critères qualitatifs relatifs à la stratégie du Groupe, son management et sa communication financière, comptant ensemble pour 50/150^{es}. <p>Il est rappelé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le seuil de déclenchement de cette composante variable annuelle multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150^{es} en cumul sur les huit objectifs ; ▶ l'attribution de la part maximum de 14 % des Tantièmes sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul sur les huit objectifs. <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères, quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>En conclusion de son analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a estimé que le résultat cumulé des objectifs quantitatifs et qualitatifs se situe à un niveau de 80/150^{es}. L'application de ce résultat à la grille d'évaluation des critères donne un montant de composante variable multicritères de 350 017 €, à prélever sur les Tantièmes dus au titre de l'exercice 2014.</p>
Rémunération variable différée	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Intéressement variable à long terme (part variable pluriannuelle)</p> <p>Cet intéressement est calculé sur une base de 1 800 000 €, indexée sur l'évolution du cours de l'action Michelin sur la période 2014/2015/2016, et modulé par le résultat des trois critères suivants sur la période 2014/2015/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40, comptant pour 33,3 % ; ▶ taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe (en valeur), comptant pour 33,3 % ; ▶ taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour 33,3 %. <p>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.</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"> ▶ 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 : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de prélèvements statutaires distribuables en 2017 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2016, et – dans la limite du solde disponible de ces prélèvements statutaires après déduction des composantes variables monocritère et multicritères à devoir sur l'exercice 2016. <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2014.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
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*

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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>En application des dispositions des Règlements intérieurs du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Conseil, le Conseil a approuvé les conditions de performance proposées par le Comité, et les a notifiés au Président de la Gérance en 2014.</p> <p>En conséquence, le montant définitif de l'indemnité prévue à l'article 13-2 des statuts dépendra de la moyenne des résultats atteints par le Président de la Gérance au titre de la composante variable annuelle multicritères des Tantièmes applicables aux trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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, <p>la "Base de Référence" correspondant au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>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>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 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, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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, sur la base de la rémunération fixe qu'il reçoit de cette société et qui constitue à cet égard sa rémunération de référence. Le coût de ce régime additif plafonné est évalué conformément aux normes comptables du Groupe. Ce régime, non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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). <p>La constitution des droits à prestations au titre de ce régime est subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière de M. Senard 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.</p> <p>Les droits acquis au titre de ce régime dans les hypothèses actuarielles générales de départ prises en compte conformément aux normes comptables du Groupe donneraient un taux de remplacement brut inférieur à 10 % de sa rémunération de référence.</p> <p>Cette rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2014 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel pour M. Senard se situerait de ce fait à un niveau proche de la moitié du taux de remplacement cité ci-dessus, et donc très 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 a été fixé par l'Assemblée générale du 16 mai 2014 (10^e résolution) à un montant maximum de 420 000 € à compter de l'exercice 2014. Il est réparti librement par décision collective du Conseil et versé lors du 1^{er} trimestre de l'exercice suivant.

Cette réévaluation de l'enveloppe des jetons de présence a été proposée pour tenir compte (i) de l'ancienneté de la détermination du montant précédent (320 000 € décidé en 2006), (ii) des exigences accrues de professionnalisation et d'engagement de ses membres,

(iii) de l'augmentation de 37,5 % du nombre de réunions du Conseil et de ses Comités entre 2006 et 2013 et (iv) de l'augmentation de sa charge de travail liée à l'extension de ses prérogatives votées par l'Assemblée générale de 2011.

En application des dispositions de son règlement intérieur modifié en février 2014, une part prépondérante des jetons de présence attribués aux membres dépend de leur assiduité aux réunions du Conseil et de ses Comités.

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS EN 2014 (TABLEAU 3 – NOMENCLATURE CODE AFEP/MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés en 2013 (au titre de 2012)	Montants versés en 2014 (au titre de 2013)
Olivier Bazil (nommé le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	0	22 500
Autres rémunérations	0	0
Éric Bourdais de Charbonnière (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	50 000	25 000
Autres rémunérations	0	0
Pat Cox		
Jetons de présence	30 000	30 000
Autres rémunérations	0	0
Barbara Dalibard		
Jetons de présence	30 000	30 000
Autres rémunérations	0	0
Anne-Sophie de La Bigne (nommée le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	0	20 000
Autres rémunérations	0	0
Jean-Pierre Duprieu (nommé le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	0	20 000
Autres rémunérations	0	0
Louis Gallois (démission le 11 février 2014)		
Jetons de présence	30 000	30 000
Autres rémunérations	0	0
François Grappotte (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	45 000	22 500
Autres rémunérations	0	0
Pierre Michelin (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	40 000	20 000
Autres rémunérations	0	0
Laurence Parisot		
Jetons de présence	30 000	30 000
Autres rémunérations	0	0
Benoît Potier (mandat échu le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	40 000	20 000
Autres rémunérations	0	0
Cyrille Poughon (nommé le 16 mai 2014)		
Jetons de présence	0	0
Autres rémunérations	0	0
Michel Rollier (nommé le 17 mai 2013)		
Jetons de présence	0	25 000
Autres rémunérations	0	0
TOTAL	295 000	295 000

4.3.5 LE COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe ont perçu en 2014 une rémunération brute globale de 7 189 157 € (dont 1 945 862 € au titre de la part variable 2013, versée au cours du 1^{er} semestre 2014) contre 6 796 403 € en 2013 (dont 2 152 097 € au titre de la part variable 2012, versée au cours du 1^{er} semestre 2013).

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 2014

► Président de la Gérance

Jean-Dominique Senard

Exercice, le 28 mars 2014, de 5 359 options de souscription d'actions à un prix unitaire de 46,34 €.

► Conseil de Surveillance

Pat Cox

Souscription, le 10 novembre 2014, de 6 actions au prix unitaire de 70,39 € et de 226 actions au prix unitaire de 70,56 €.

► Société SAGES (Associé Commandité non Gérant)

Souscription, le 10 septembre 2014, de 12 048 actions au prix unitaire de 83,18 €.

Souscription, le 24 octobre 2014, de 28 218 actions au prix unitaire de 67,07 €.

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.

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

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 2014 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 ⁽¹⁾ 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 huit membres désignés ci-dessous ⁽²⁾ 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 ;

- **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 ;
- **Mme Laurence Parisot**, Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP.

Le conseil de surveillance du 18 février 2015 a pris acte de la démission de Mme Laurence Parisot à date d'effet du 24 juillet 2015.

Mme Parisot a été amenée à prendre cette décision afin de se mettre en conformité avec les règles de cumul de mandats définies par la réglementation bancaire européenne "CRD4" récemment transposée en droit français.

L'ensemble des membres du conseil de surveillance regrette son départ et tient à exprimer à Mme Parisot toute sa reconnaissance pour sa contribution décisive et son investissement constant dans les travaux du conseil pendant les 10 ans de son mandat.

4.5.1 b) Compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2014

► Activité générale

Lors des séances des 6 février et 24 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2013 et des comptes semestriels 2014. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

(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 rééchelonnement optimal des mandats.

(2) Monsieur Louis Gallois, Président du Conseil de Surveillance de Peugeot S.A., a présenté sa démission le 11 février 2014.

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

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, l'examen des communiqués de presse correspondants ;
- le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise ;
- l'examen des projets d'investissement ;
- le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- la revue du plan stratégique du Groupe ;
- le processus de planification et les hypothèses de budget ;
- la présentation de la stratégie "distribution" de l'Entreprise ;
- l'analyse de la concurrence ;
- la politique "Performance et Responsabilité Michelin" ;
- 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 au 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 ;
- les décisions diverses relatives à l'amélioration de la gouvernance ;
- le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations.

► Assiduité

Le Conseil s'est réuni à six reprises en 2014 (6 février, 22 avril, 28 avril, 24 juillet, 31 octobre et 1^{er}/2 décembre). Le taux global de participation, tenant également compte des réunions des Comités, a été de 96,7 %.

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 2014		
	Conseil (6 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (3 réunions)
Olivier Bazil	6/6	4/4	N/A
Pat Cox	6/6	N/A	3/3
Barbara Dalibard	6/6	N/A	N/A
Anne-Sophie de La Bigne	6/6	4/4	N/A
Jean-Pierre Duprieu	5/6	4/4	N/A
Louis Gallois	1/1 ⁽¹⁾	N/A	N/A
Laurence Parisot	6/6	N/A	3/3
Cyrille Poughon	2/3 ⁽²⁾	N/A	N/A
Michel Rollier	6/6	N/A	3/3

N/A : non applicable.

(1) M. Louis Gallois a participé à la réunion qui s'est tenue en 2014 avant la présentation de sa démission le 11 février 2014.

(2) M. Cyrille Poughon a participé aux deux réunions qui se sont tenues après son entrée en fonction effective, postérieure à sa démission de son mandat de Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen du groupe Michelin.

► 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.

En 2014, la Société a organisé une visite sur un site industriel du Groupe en Espagne au cours de laquelle les membres du Conseil ont pu notamment apprécier l'organisation industrielle mise en place, les principaux procédés de fabrication d'une gamme de pneumatiques et les processus qualité associés.

Cette prise de connaissance se situe dans le prolongement des visites effectuées en 2013 et spécialement celle du Centre de Technologie de Ladoux (France) qui avait été l'occasion de participer à des présentations concernant la stratégie, l'innovation et les moyens de recherche et de développement industriel de Michelin.

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.

Enfin, les membres du Conseil ont participé au 12^e Michelin Challenge Bibendum à Chengdu (Chine) dédié à la mobilité durable.

► Évolution de la composition du Conseil et recommandations pour l'Assemblée 2014

Une part significative de l'activité du Conseil fin 2013 et début 2014 a été consacrée aux échéances de mandat.

Le Conseil a examiné, sans l'assistance du Comité des Rémunérations, les candidatures de Mme Laurence Parisot et de M. Pat Cox au renouvellement de leur mandat car les deux candidats étaient respectivement Présidente et membre de ce même Comité. En outre, le Conseil a constaté que la Société était exclue du périmètre d'application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi ("LSE"), mais il a souhaité qu'un de ses membres puisse être issu du personnel de l'entreprise, en considérant que cette présence ne pourrait que contribuer à la démarche Performance et Responsabilité Michelin (développement durable et responsabilité sociale) dans le cadre du programme Avancer Ensemble et de l'engagement pour le bien-être et le développement des employés, qui constitue l'un des objectifs des Ambitions 2020 du Groupe.

Le Conseil a estimé qu'il était de bonne pratique d'adopter dans ce domaine une démarche volontariste et proactive pour atteindre l'objectif de la LSE, repris dans le Code AFEP/MEDEF, qui serait, pour ce qui concerne Michelin, de créer une représentation des employés des sociétés du Groupe au Conseil de Surveillance de la CGEM, société tête de Groupe.

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

Afin de respecter par ailleurs le rôle essentiel des actionnaires de la CGEM dans la désignation des membres du Conseil de Surveillance, le Conseil a opté pour l'engagement d'un processus volontaire et alternatif. Le Conseil a ainsi décidé de proposer la candidature d'un nouveau membre à l'Assemblée générale du 16 mai 2014, issue du personnel des sociétés du Groupe.

Le Conseil a estimé que la solution la plus légitime et efficace dans ce contexte était que la Direction du Groupe se rapproche de l'instance représentative du personnel ayant la légitimité la plus large au niveau du Groupe.

Le Président du Conseil a donc demandé au Président de la Gérance de proposer au secrétaire du Comité d'Entreprise Européen de Michelin de présenter sa candidature à un mandat de membre du Conseil nommé par les actionnaires.

M. Cyrille Poughon, secrétaire du Comité d'Entreprise Européen de Michelin a accepté et a décidé d'être candidat.

Sa candidature a été examinée par le Conseil.

► Préparation des échéances de mandat et recommandations pour l'Assemblée 2015

Fin 2014, le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat et, le cas échéant, des propositions de nouvelles nominations ⁽¹⁾.

► Examen de l'indépendance des membres

Comme chaque année, le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner la situation des membres du Conseil au regard des critères d'indépendance.

À compter de 2013, le Conseil a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance de ses membres.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue et a constaté qu'au cours de l'exercice 2014, il n'y avait pas eu de modifications significatives ni dans les fonctions exercées par les membres du Conseil à l'extérieur du groupe Michelin, ni dans les relations d'affaires existant, le cas échéant, entre le groupe Michelin et les entreprises dans lesquelles les membres du Conseil exercent des activités professionnelles.

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.

S'agissant des relations d'affaires, il est rappelé que le critère choisi et utilisé par le Comité pour apprécier le caractère significatif des liens entre le groupe Michelin et le membre du Conseil de Surveillance concerné, est l'existence d'un niveau de chiffre d'affaires supérieur à 1 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe Michelin ⁽²⁾.

En conséquence, le Comité a proposé au Conseil de retenir pour l'exercice 2014 les mêmes conclusions que celles retenues pour l'exercice 2013, en tenant compte de l'évolution de la composition du Conseil ⁽³⁾.

Le Comité a ainsi analysé la situation de M. Cyrille Poughon, nouveau membre du Conseil élu par l'Assemblée générale du 16 mai 2014 et salarié de Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, filiale

du Groupe. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant.

Le Conseil de Surveillance a en conclusion estimé que tous ses membres, à l'exception de Messieurs Cyrille Poughon et Michel Rollier, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, ce qui représente un taux de 75 % de ses membres, nettement supérieur à la moitié des membres requise 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 5 février 2015 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 par le Président de Conseil avec la participation de la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations. Elle a consisté en un processus de questions /réponses mené individuellement avec chaque membre.

Elle a eu pour triple objectif de :

- faire le point sur les modalités de son fonctionnement ;
- vérifier que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux, du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Le Président a relevé le travail important et constructif effectué par l'ensemble des membres.

Cette évaluation a montré un haut niveau de satisfaction des membres du Conseil, similaire au niveau de l'an dernier, et spécialement quant à la qualité des présentations réalisées par le Président de la Gérance, les membres du Comité Exécutif et leurs collaborateurs.

Le Conseil a apprécié la dynamique de gestion dont a fait preuve en 2014 l'équipe dirigeante.

En relation avec les constats effectués lors de l'évaluation de l'an dernier, les membres du Conseil ont remarqué les améliorations apportées aux développements concernant la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de Michelin et souhaitent que la dynamique de ces améliorations soit poursuivie.

En outre, les membres du Conseil apprécient particulièrement les présentations thématiques et estiment qu'elles leur sont indispensables pour appréhender dans toutes leurs dimensions les orientations stratégiques et leur déploiement.

Par ailleurs, les membres du Conseil ont noté les efforts réalisés quant aux présentations relatives à la gestion des risques et à la préparation et au suivi des plans de succession des cadres dirigeants.

Enfin, les membres du Conseil réfléchissent à l'opportunité de recourir en 2015 à l'assistance d'un consultant extérieur pour mener l'évaluation de leurs travaux.

En conclusion, l'ensemble des membres estime que le Conseil se trouve dans les conditions qui lui permettent d'exercer pleinement ses missions.

(1) Cf. le rapport du Conseil de Surveillance au chapitre 10.2.3.

(2) Les conclusions détaillées de l'analyse figurent en pages 114 et 115 du Document de Référence sur l'exercice 2013 retenant en particulier la non-indépendance de M. Rollier pour la seule raison liée à ses fonctions de dirigeant mandataire social de Michelin quittées en 2012, soit depuis moins de cinq ans.

(3) M. Gallois, dont la situation avait été analysée sur l'exercice 2013, a quitté le Conseil de Surveillance en février 2014.

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

4.5.1 c) Mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer"

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 ⁽¹⁾ 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"> ▶ 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. <p>Ce processus permet en conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil de Surveillance ; ▶ de répondre à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.
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> <p>Au regard, en particulier, des nominations proposées à l'Assemblée générale 2015, la composition de ce Comité sera réexaminée par le Conseil de Surveillance en 2015.</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 2014 (5 février, 8 avril, 23 juillet et 31 octobre). 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 ;
- la Directrice des systèmes d'informations ;
- la Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques ;

- le Risk Manager ;
- le Directeur du programme Efficience ;
- le Directeur du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise ;
- le Directeur des Affaires Fiscales ;
- les deux Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2014 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- L'examen des comptes annuels audités et des comptes consolidés audités de l'exercice 2013. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé le retraitement des états financiers 2012, les chiffres clés de l'année 2013, les événements significatifs de l'année 2013, 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 et ont certifié les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013 sans réserve ni observation pour les comptes annuels et avec une observation technique dans les comptes consolidés.

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

- L'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2014. 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 2014 sans réserve. Ils ont également présenté leur programme d'audit pour l'exercice 2014.
- Un point d'étape sur le programme Outil de Pilotage de l'Entreprise. Le Directeur de ce programme en a rappelé au Comité les enjeux, les objectifs et l'état des réalisations à jour. La Directrice des Systèmes d'Informations a détaillé la sécurité informatique et l'infrastructure physique du système relatif à ce programme.
- La gestion du risque embargo / contrôle des exportations. Le Directeur des Affaires Fiscales a exposé la procédure de gestion de ce risque et les actions associées.
- La comptabilisation des coûts industriels. Le Directeur des affaires comptables a présenté la méthode utilisée et les choix opérés.
- Un point d'étape sur le programme de compétitivité Groupe. Le Directeur Financier Groupe et le Directeur du Programme Efficience ont rappelé les objectifs et les méthodes du programme de compétitivité et ils ont exposé la progression actuelle de chacun des volets productivité industrielle, efficacité matières et Efficience.
- La revue du contrôle interne. Le Directeur du Contrôle Interne a exposé aux membres du Comité le bilan des actions effectuées en 2013 et les objectifs définis pour 2014.
- Le programme d'audit et de maîtrise des risques. La Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques a présenté l'organisation et les actions en cours de l'activité Audit interne, et elle a également abordé la cartographie des risques en détaillant les actions réalisées sur plusieurs risques significatifs.
- 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.
- La situation des avantages au personnel (*benefits*). Le Directeur Financier du Groupe a rappelé les éléments clés du traitement comptable et de la gestion de ces avantages.
- Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 6 février, 24 juillet et 31 octobre 2014.

4.5.1 e) Travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2014 (31 janvier, 22 avril, 13 octobre). Le taux de participation a été de 100 %

La Présidente du Comité est intervenue dans la préparation du questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

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 ⁽¹⁾.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

► Recommandations relatives aux nominations proposées à l'Assemblée générale du 22 mai 2015

À la demande du Conseil, le Comité a étudié les échéances de mandat et la proposition d'une nouvelle nomination.

La description détaillée de cette revue et des recommandations du Comité au Conseil figurent dans le rapport du Conseil au chapitre 10.2.3.

► Examen de la rémunération du Président de la Gérance

Début 2014, le Comité a préparé et a soumis au Conseil ses conclusions relatives à la présentation à l'Assemblée générale du 16 mai 2014 des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice 2013, objet du vote consultatif des actionnaires ⁽²⁾.

Comme suite à l'analyse extérieure réalisée fin 2013 sur la situation de M. Senard à la demande du Conseil, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné en 2014 ⁽³⁾ la structure globale de la rémunération du Président de la Gérance avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES).

Cet examen a abouti à mise en place d'une nouvelle structure de rémunération présentée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽⁴⁾ et le Président du Conseil.

Début 2015, le Comité s'est réuni hors la présence du Président de la Gérance et a analysé les différentes composantes de rémunération et a constaté le résultat des critères de performance applicables pour la préparation des éléments à soumettre aux actionnaires dans le cadre de la consultation sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 ⁽⁵⁾.

► 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 gratuites ;
- l'adaptation du règlement intérieur relative aux conflits d'intérêts ⁽⁶⁾ ;
- la détermination des conditions de performance applicable à l'indemnité de départ due dans certaines conditions au dirigeant mandataire social ⁽⁷⁾.

(1) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le paragraphe 4.5.1 b) – Examen de l'indépendance des membres.

(2) Cf. les synthèses détaillées en pages 292 à 294 du Document de Référence 2013.

(3) Cf. les informations détaillées en page 108 du Document de Référence 2013.

(4) Cf. le communiqué de presse du 16 mai 2014 et les informations du chapitre 4.3.2

(5) Cf. la description détaillée au chapitre 4.3.3 du présent document.

(6) Cf. la description de cette adaptation au chapitre 4.2.2 a) dans la rubrique Indépendance.

(7) Cf. la description de cette adaptation au chapitre 4.3.2 d).

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

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 2014

et dans le "Guide de l'Actionnaire Individuel 2014" accessibles sur le site Internet 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 5 février 2015, 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 acceptable.

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.

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

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 2014 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 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

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

Le Groupe est assuré au sein de structures implantées dans sept Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie hors Inde, 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 2014 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 2014 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^e 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 95 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 mensuellement 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.

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 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, Directions de Performance, 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 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 des 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 avaient 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.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPLE 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

► **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.

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

Actions menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

► Focus sur les principaux travaux réalisés en 2014

En 2014, la cartographie des risques a été mise à jour, pour tenir compte des audits qui ont été réalisés, des résultats des plans d'action et des changements éventuels de contexte. En parallèle à la mise à jour, une démarche a été initiée pour identifier les nouveaux risques à intégrer à la cartographie, ainsi que les risques émergents qui pourraient constituer une menace pour le Groupe à long-terme. Ces travaux n'ont pas conduit à identifier de nouvelles thématiques de risques. On a pu constater que, grâce aux résultats des plans d'actions mis en place pour traiter les risques, les niveaux de risque résiduels baissent régulièrement.

Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe se sont réunis neuf fois en 2014 dans le cadre du pilotage du Groupe pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre, ils ont examiné les diagnostics et plans d'action associés aux risques. Ils ont aussi examiné et validé certains principes du processus de gestion de risque tels que la définition d'une politique de risque à l'échelle du Groupe, la détermination des risques pour lesquels un traitement est prioritaire, et l'articulation entre contrôle interne et gestion des risques. Enfin, ils se sont assurés de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires identifiés lors de la cartographie, et ont évalué la nécessité de renforcer certains plans d'actions de traitement de ces risques.

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.

Parmi les travaux 2014, on peut citer aussi la mise en place d'audits continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, l'extension de la mise en place des Plan de Continuité des Opérations, ainsi que l'intégration des pertes d'exploitation au programme d'assurances "dommages" du Groupe.

En outre, l'accent a été mis sur la synergie et la complémentarité entre le contrôle interne et la gestion de risques : les deux dispositifs ont été rassemblés au sein d'une unique Direction Groupe : la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques. Cette Direction est directement rattachée au Président de la Gérance. Ce changement a été effectif au 1^{er} décembre 2014.

Il a été décidé de confier à cette nouvelle Direction, l'animation d'ensemble du contrôle interne. L'ensemble des entités opérationnelles des Lignes Produits et Zones Géographiques restent responsables, dans le périmètre de leurs missions respectives, de la conformité aux prescriptions, et des plans d'action en cas de non-conformité.

► Perspectives 2015 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

Un nouveau dispositif de gestion de crise a été défini et testé en pilote en 2014, son déploiement au sein des entités du Groupe démarrera en 2015. Il permettra de mettre en œuvre un processus de gestion de crise performant et homogène dans l'ensemble du Groupe.

Des campagnes de sensibilisation à la prévention de la fraude, auprès de l'ensemble des personnels concernés, ainsi qu'un renforcement des mesures anti-fraudes seront mis en œuvre en 2015.

En 2015 la nouvelle Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques identifiera et mettra en œuvre les synergies et complémentarités entre les fonctions qualité, audit, gestion de risque et contrôle interne. Ceci viendra accélérer les démarches débutées en 2014 pour homogénéiser l'ensemble des dispositifs de contrôle interne et étendre les meilleures pratiques de contrôle interne identifiées dans la couverture des risques comptables et financiers aux autres familles de risques opérationnels.

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 2014

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 2014. 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 du Conseil de Surveillance, 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 du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 9 février 2015

PricewaterhouseCoopers Audit
Éric Bulle

Deloitte & Associés
Dominique Descours

Commissaires aux Comptes
Membres de la Compagnie Régionale de Versailles

5

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

5.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	126
5.1.1	Informations générales	126
5.1.2	Acte constitutif et statuts	126
5.2	DONNÉES BOURSIÈRES	127
5.2.1	L'action Michelin	127
5.2.2	Données boursières détaillées	128
5.2.3	Données par action	129
5.2.4	Le capital et l'actionariat	129
5.3	RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	129
5.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	130
5.5	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL	130
5.5.1	Tableau d'évolution du capital	130
5.5.2	État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur	131
5.5.3	Capital potentiel	134
5.5.4	Options de souscription ou d'achat d'actions	135
5.5.5	Actions de performance	137
5.5.6	Actionariat salarié	140
5.5.7	Informations relatives à un programme de rachat d'actions en cours	140
5.5.8	Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 22 mai 2015	141



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.

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.

5.1.2 a) Associés Commandités (article 1^{er} 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 Chateauneuf (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^{er} 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, bénéfices 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**

- 13 980 millions € au 31 décembre 2014.

Moyenne des échanges quotidiens

- 662 063 actions depuis le 1^{er} janvier 2014.

Indices

Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

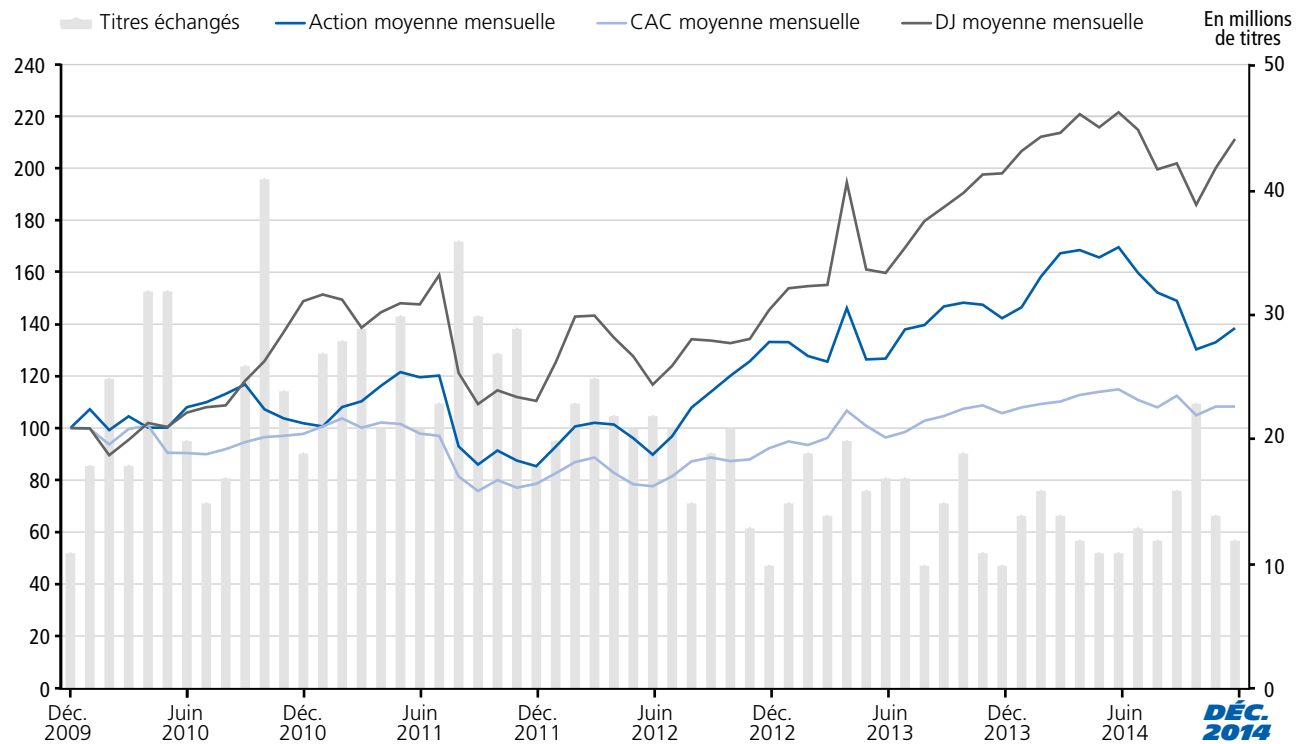
- CAC 40 : 1,63 % de l'indice au 31 décembre 2014 ;
- Euronext 100 : 0,69 % de l'indice au 31 décembre 2014.

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 2014)



5.2.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action (en €)	2014	2013	2012	2011	2010
Plus haut	94,33	84,71	72,58	68,54	64,51
Plus bas	65,10	57,23	45,32	40,20	48,13
Ratio plus haut / plus bas	1,45	1,48	1,60	1,70	1,34
Dernier cours de la période	75,27	77,25	71,59	45,68	53,70
Évolution sur la période	- 2,6 %	+ 7,9 %	+ 56,7 %	- 14,9 %	+ 0,2 %
Évolution du CAC 40 sur la période	- 0,5 %	+ 18,0 %	+ 15,2 %	- 20,5 %	- 3,3 %
Capitalisation boursière (au 31 décembre 2013, en milliards €)	13,98	14,35	13,07	8,22	9,48
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	662 063	719 464	913 167	1 246 389	1 116 722
Nombre moyen de titres composant le capital	185 954 390	184 901 269	181 099 501	178 446 812	153 672 558
Nombre d'actions échangées sur la période	168 826 055	183 463 371	233 770 814	320 321 901	288 114 287
Taux de rotation des actions	91 %	99 %	129 %	180 %	187 %

Sources : NYSE Euronext, Michelin.

5.2.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2014	2013	2012	2011	2010
Actif net	51,3	49,8	46,6	45,9	46,0
Résultat de base	5,52	6,08	8,62	8,14	6,78
Résultat dilué ⁽¹⁾	5,45	5,98	8,41	7,97	6,64
PER	13,6	12,7	8,3	5,6	7,9
Dividende	2,50*	2,50	2,40	2,10	1,78
Taux de distribution	40,6 %	35,0 %	28,7 %	30,0 %	30,0 %
Rendement ⁽²⁾	3,3 %	3,2 %	3,4 %	4,6 %	3,3 %

(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 2014 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015.

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 2014 : 371 452 400 €.

	Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
	Nombre d'actionnaires	% Capital	% Droits de vote	Nombre d'actionnaires	% Capital	% Droits de vote
Actionnaires institutionnels français		25,2 %	26,8 %		26,0 %	25,9 %
Actionnaires institutionnels non résidents	3 176	57,9 %	58,2 %	3 523	61,5 %	58,2 %
Actionnaires individuels	155 319	15,1 %	13,6 %	133 078	10,7 %	13,4 %
Personnel – Plan d'épargne Groupe	73 467	1,8 %	2,4 %	77 840	1,8 %	2,5 %
TOTAL			244 308 764 DROITS DE VOTES			240 454 826 DROITS DE VOTES
	231 962	185 726 200 ACTIONS*		214 441	185 789 643 ACTIONS*	

* 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 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 2014 sept réunions d'actionnaires individuels à Biarritz, Dijon, Lille, Mulhouse, Nantes, Paris et Toulouse. Les 21 et 22 novembre 2014, le Groupe était présent au salon Actionaria pour dialoguer avec ses actionnaires individuels ou se présenter à ceux qui souhaitaient le devenir.

Parallèlement, plus de 200 réunions et rendez-vous individuels dans 15 pays ont permis de dialoguer directement avec 968 investisseurs institutionnels et analystes financiers en 2014. Des présentations thématiques et des visites de sites ont été organisées pour des analystes, investisseurs et gérants de portefeuille.

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 2014 et a participé activement à l'Assemblée générale et au salon Actionaria.

Chaque année, 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 en français et en anglais (également accessibles sur le site officiel français 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 €)
2010	Au 31 décembre 2010	176 607 845	353 215 690	
2011	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	14	28	1 296
	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	3 128 066	6 256 132	170 479 597
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	282 972	565 944	11 523 396
	Au 31 décembre 2011	180 018 897	360 037 794	
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
	Au 31 décembre 2012	182 556 713	365 113 426	
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)
	Au 31 décembre 2013	185 789 643	371 579 286	
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)
	AU 31 DÉCEMBRE 2014	185 726 200	371 452 400	

5.5.2 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR

5.5.2 a) Conférée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 13 mai 2011

► Émission réservée aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Attribution d'actions de performance	15 ^e	38 mois (juillet 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ► Mandataires sociaux exclus ► Conditions de performance sur trois ans ► Maximum de 0,5 % du capital 	Aucune

5.5.2 b) Conférées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 11 mai 2012

► 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 76 € ⁽¹⁾ (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)	4 ^e	26 mois (juillet 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ► 4,79 milliards (actions ordinaires) ► 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	126 millions ^{(2) (3)} (soit moins de 35 % du capital actuel)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	8 ^e	26 mois (juillet 2014)	► 3,04 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2014, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 8^e et 10^e résolutions (11^e 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 4^e, 5^e et 6^e résolutions (7^e 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 4^e, 5^e, 6^e, 7^e, 9^e et 18^e résolutions (11^e 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 76 € ⁽¹⁾ (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)	5 ^e	26 mois (juillet 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ► 1,37 milliard (actions ordinaires) ► 700 millions⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3)} (soit moins de 10 % du capital actuel)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	6 ^e	26 mois (juillet 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ► 1,37 milliard (actions ordinaires) ► 700 millions⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3) (5)} (soit moins de 10 % du capital actuel)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	9 ^e	26 mois (juillet 2014)	1,37 milliard	36 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2014, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 8^e et 10^e résolutions (11^e 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 4^e, 5^e et 6^e résolutions (7^e 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 4^e, 5^e, 6^e, 7^e, 9^e et 18^e résolutions (11^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 5^e 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)	10 ^e	26 mois (juillet 2014)	Moins de 2 % du capital actuel	Aucune

► 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	18 ^e	26 mois (juillet 2014)	1 milliard ⁽¹⁾	Aucune

(1) 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 4^e, 5^e, 6^e, 7^e, 9^e et 18^e résolutions (11^e résolution).

5.5.2 c) Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013

► Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	7 ^e	18 mois (novembre 2014)	► Limite légale de 10 % du capital ► Prix maximum d'achat : 100 €	Rachat de 241 096 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	2 ^e	18 mois (novembre 2014)	10 % du capital	Aucune

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.7.

5.5.2 d) 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 76 € ⁽¹⁾ (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 ^e	26 mois (juillet 2016)	► 4,94 milliards (actions ordinaires) ► 1,5 milliard ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	130 millions ^{(2) (3)} (soit moins de 35 % du capital social actuel)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	16 ^e	26 mois (juillet 2016)	3,04 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2014, 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^e et 18^e résolutions (19^e 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^e, 13^e et 14^e résolutions (15^e 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^e, 12^e, 13^e, 14^e, 15^e et 17^e résolutions (19^e 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 76 € ⁽¹⁾ (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 ^e	26 mois (juillet 2016)	► 1,41 milliard (actions ordinaires) ► 1 milliard ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	37,15 millions ^{(2) (3)} (soit moins de 10 % du capital social actuel)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	14 ^e	26 mois (juillet 2016)	► 1,41 milliard (actions ordinaires) ► 1 milliard ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	37,15 millions ^{(2) (3) (5)} (soit moins de 10 % du capital social actuel)	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 ^e	26 mois (juillet 2016)	1,41 milliard	37,15 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2014, 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^e et 18^e résolutions (19^e 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^e, 13^e et 14^e résolutions (15^e 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^e, 12^e, 13^e, 14^e, 15^e et 17^e résolutions (19^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 13^e 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 ^e	26 mois (juillet 2016)	Moins de 2 % du capital actuel	Aucune
Attribution d'actions de performance	21 ^e	38 mois (juillet 2016)	► Mandataires sociaux exclus ► Conditions de performance sur trois ans ► Maximum de 0,5 % du capital	Émission de 396 718 droits ⁽¹⁾

(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 ^e	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 ^e	18 mois (novembre 2015)	► Limite légale de 10 % du capital ► Prix maximum d'achat : 140 €	Rachat de 758 904 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	20 ^e	18 mois (novembre 2015)	10 % du capital	Annulation de 1 010 336 actions ⁽²⁾

(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 2014 : 5 403 098 ;
- 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^{er} 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) ;
- un total de 460 575 obligations ont été rachetées par la Société au cours de l'exercice 2014.

► 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 2014

(en nombre d'actions de nominal 2 €)

Nombre maximum
d'actions nouvelles
potentielles

Capital social
(en €)

CAPITAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2014

371 452 400

► OCEANE

Estimation théorique en cas de remboursement en actions nouvelles de la totalité des 5 403 098 obligations en circulation au 31 décembre 2014 ⁽¹⁾ :

1,036 action pour 1 obligation de nominal 103,82 € (également remboursables en actions existantes)

Échéance : janvier 2017

5 597 610

5 597 610

(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) ; et d'autre part, 511 404 rachats en 2012, 367 006 rachats en 2013, et 460 575 rachats en 2014.

► Options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2014

Date d'attribution du plan	Prix d'exercice ajusté (en €)	Date de départ d'exercice	Date d'expiration	Nombre d'options restantes	
15 mai 2006	55,99	15 mai 2010	14 mai 2015	40 718	
14 mai 2007	87,85	14 mai 2011	13 mai 2016	1 052 978	
19 mai 2008	59,85	19 mai 2012	18 mai 2017	204 672	
23 novembre 2009	51,16	23 novembre 2013	22 novembre 2018	836 800	
12 mai 2010	52,13	12 mai 2014	11 mai 2019	214 264	
19 mai 2011	66,00	19 mai 2015	18 mai 2020	252 900	
25 juin 2012	51,16	25 juin 2016	24 juin 2021	141 126	
Nombre total d'options de souscription d'actions en vigueur				2 743 458	2 743 458

► **Actions de performance attribuables au 31 décembre 2014**

Date d'attribution du plan	Fin de période d'acquisition	Droits d'attribution d'actions restants	
28 novembre 2011	28 novembre 2015 ⁽¹⁾	163 008	
28 novembre 2012	28 novembre 2015 ⁽²⁾ 28 novembre 2016 ⁽³⁾	366 672	
29 novembre 2013	29 novembre 2017	81 400	
27 novembre 2014 (<i>Excellence</i>)	27 novembre 2018	288 426	
27 novembre 2014 (<i>Excellence Management</i>)	27 novembre 2018	108 292	
Nombre total de droits d'attribution d'actions en vigueur		1 007 798	1 007 798
CAPITAL POTENTIEL MAXIMUM AU 31 DÉCEMBRE 2014 (+ 2,5 %)			380 801 266

(1) et (3) Pour les salariés des sociétés non françaises.

(2) Pour les salariés des sociétés 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 2014 ⁽¹⁾ (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/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 ⁽²⁾ , 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 2014	647 332	239 847	207 064	182 088	117 189	223 557	864 725	97 945	68 689	114 423	568 526	45 874	0	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	108 656	2 000	42 046	0	0	2 150
OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	0	0	0	0	0	0	40 718	1 052 978	204 672	836 800	214 264	252 900	141 126

(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 ⁽¹⁾ 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)	55 156	46,34 55,99 59,85 51,16 52,13	22.05.2014 14.05.2015 18.05.2017 22.11.2018 11.05.2019	23.05.2005 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 55 156 options aux prix unitaires de 46,34 €, 55,99 €, 59,85 €, 51,16 € et 52,13 € (options respectivement attribuées le 23 mai 2005, le 15 mai 2006, le 19 mai 2008, le 23 novembre 2009 et le 12 mai 2010).

M. Jean-Dominique Senard, seul mandataire social de la Société, a exercé 5 359 options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2014 ⁽¹⁾.

► Bilan des critères de performance dans le cadre du plan de stock-options du 19 mai 2011

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes du groupe Michelin, en volume sur une base consolidée et en données comparables, qui s'élève à 3 % en moyenne annuelle, ce taux de croissance étant 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 du groupe Michelin en valeur, avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, s'élevant à 1,4 milliard € en moyenne annuelle, ce résultat étant 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'options qui peuvent être exercées sera inférieur au nombre maximum de droits attribués.

Clermont-Ferrand, le 5 février 2015

Jean-Dominique Senard
Président de la Gérance

(1) Cf. les informations figurant aux chapitres 4.3.1 e) et 4.4.

5.5.5 ACTIONS DE PERFORMANCE

5.5.5 a) Historique des attributions d'actions de performance au 31 décembre 2014 (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Deux plans ont été lancés le 27 novembre 2014. Ces plans prévoient une période d'acquisition unique de quatre ans pour l'ensemble des bénéficiaires, qui s'achèvera le 27 novembre 2018. Ces plans ne sont pas ouverts 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)
Date d'Assemblée	13 mai 2011	13 mai 2011	13 mai 2011	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
Nombre total de droits attribués	287 944	371 936	81 400	288 426	108 292
<i>Dont actions attribuées à :</i>					
Jean-Dominique Senard (Président de la Gérance – seul dirigeant mandataire social)	0	0	0	0	0
Date d'acquisition des actions	28 novembre 2014 (France) 28 novembre 2015 (étranger)	28 novembre 2015 (France) 28 novembre 2016 (étranger)	29 novembre 2017	27 novembre 2018	27 novembre 2018
Date de fin de période de conservation	28 novembre 2016 (France)	28 novembre 2017 (France)	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2011/2012/2013 (en volume) ▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 1,4 milliard € en moyenne annuelle sur 2011/2012/2013 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2012/2013/2014 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 2 milliards € en moyenne annuelle sur 2012/2013/2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2013/2014/2015 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 2,4 milliards € en moyenne annuelle sur 2013/2014/2015 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2014/2015/2016 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2014/2015/2016 ▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 72 %, en moyenne sur 2014/2015/2016 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2014/2015/2016 (en valeur) ; ▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2014/2015/2016 ▶ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 12 % en moyenne arithmétique sur 2014/2015/2016 ▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 72 %, en moyenne sur 2014/2015/2016
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2014	81 443 ⁽²⁾	416 ⁽³⁾	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	43 493	4 848	0	0	0
ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	163 008	366 672	81 400	288 426	108 292

(1) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

(2) Dont 944 par anticipation au bénéfice des ayants droit, pour cause de décès des bénéficiaires.

(3) Par anticipation au bénéfice des ayants droit, pour cause de décès des bénéficiaires.

5.5.5 b) Actions de performance attribuées au cours de l'exercice

396 718 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	57 624	27.11.2014

5.5.5 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

► Plans du 27 novembre 2014 (Excellence et Excellence Management)

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 2014 à l'attribution de 396 718 droits d'attribution à une action, destinés à 2 425 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 ⁽¹⁾, 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 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 2014, 2015 et 2016 ;
- 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 2014, 2015 et 2016 ;
- 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 2014, 2015 et 2016 ;
- 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 72 % et apprécié sur les exercices 2014, 2015 et 2016 ; ce taux étant calculé à partir de l'enquête annuelle réalisée par un organisme extérieur indépendant.

Le nombre d'actions dont l'acquisition dépendra de la réalisation de la condition sera calculé de façon identique pour chaque critère 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 :

- pour les plans concernant 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 % ;
- pour les plans concernant les autres bénéficiaires, seuls trois des critères précités s'appliqueront en excluant le critère portant sur le taux de ROCE ; l'atteinte des trois critères restants conditionnera l'attribution définitive d'une part variant de 25 % à 75 % des actions attribuées et croissant selon le niveau de responsabilité du bénéficiaire.

► Bilan des critères de performance des plans d'actions de performance en cours

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 à livrer sera inférieur au nombre maximum de droits attribués.

Il est rappelé que la durée d'acquisition des actions :

- s'est achevée en novembre 2014 pour les attributaires salariés des sociétés françaises, qui se sont vus livrer 80 571 actions, avec une période de conservation se terminant en novembre 2016 ; et
- s'achèvera en novembre 2015 pour les attributaires salariés des sociétés étrangères (sans période de conservation).

(1) Cf. le Document de Référence 2013, pages 303 et 304.

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 au-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.

En conclusion, un critère n'a pas été atteint et le nombre total d'actions de performance à livrer sera inférieur au nombre maximum de droits attribués.

Plan d'actions de performance du 29 novembre 2013 : 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 3 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2013, 2014 et 2015. Au 31 décembre 2014, le taux de croissance constaté a été de - 5,71 % pour l'exercice 2013 et de - 3,42 % pour l'exercice 2014.

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. Au 31 décembre 2014, le résultat opérationnel constaté a été de 2,234 milliards € pour l'exercice 2013 et de 2,545 milliards € pour l'exercice 2014 en parités 2012.

Plan d'actions de performance du 27 novembre 2014 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance

Les résultats atteints pour les quatre critères (détaillés au chapitre 5.5.5.c) ci-dessus) sur l'exercice 2014 sont :

- taux de croissance des ventes nettes : - 3,42 % ;
- résultat opérationnel avant éléments non récurrents et hors effet de change : croissance de 81 millions € ;
- ROCE : 11,1 % ;
- taux d'engagement des employés : 74 %.

► **Attribution – livraison d'actions de performance**

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2014 :

- aucun dirigeant mandataire social de la Société n'a reçu d'actions de performance ;
- les 10 premiers attributaires salariés, non mandataires sociaux :
 - ont reçu 57 624 droits d'attribution à une action de performance (un attributaire en a reçu 7 612, deux attributaires en ont reçu 6 524, six attributaires en ont reçu 5 436 et un attributaire en a reçu 4 348),
 - ont reçu livraison définitive de 2 725 actions de performance (cinq attributaires en ont reçu 310 et cinq attributaires en ont reçu 235).

Clermont-Ferrand, le 5 février 2015

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), 73 467 salariés et salariés retraités du Groupe, répartis dans 47 pays et sur les cinq continents, sont actionnaires.

Au 31 décembre 2014, ils détiennent 1,8 % 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 17 mai 2013, 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 100 € 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 2013 (cf. les informations du chapitre 5.5.7 a) du Document de Référence 2013) et pendant l'exercice 2014 (cf. les informations du chapitre suivant 5.5.7 b).

Par ailleurs, l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 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 relevé à 140 €. À compter de son entrée en vigueur, cette autorisation a privé d'effet la précédente autorisation.

La Société a conclu avec la société BNP Paribas le 28 avril 2014 un mandat d'achat d'actions avec effet du 30 avril 2014 au 26 novembre 2014.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 22 mai 2015 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 22 mai 2015".

5.5.7 b) Opérations effectuées sur les actions de la Société pendant l'exercice 2014

Ces opérations ont été effectuées dans le cadre des programmes de rachat d'actions respectivement autorisés par les Assemblées générales des 17 mai 2013 (pour 241 096 actions) et 16 mai 2014 (pour 758 904 actions).

La Société ne détenait plus aucune action au 31 décembre 2014, contre 30 000 actions détenues au 1^{er} janvier 2014. Au 31 décembre 2014, le solde des opérations réalisées pendant l'exercice représente un achat de 1 000 000 d'actions qui, augmentées des 30 000 actions détenues au 31 décembre 2013, ont été affectées selon la répartition par objectif suivante :

- 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 mis en œuvre, ou d'exercice d'options d'achat d'actions ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération réservée aux salariés : 19 664 actions.
- Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale : 1 010 336 actions.

5.5.7 c) Répartition par objectif des actions détenues par la Société au 31 décembre 2014

Aucune action n'était détenue par la Société au 31 décembre 2014.

5.5.7 d) Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2014

Aucun titre n'est détenu au 31 décembre 2014.

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/transferts ⁽¹⁾
Nombre de titres	1 000 000	19 664
Cours moyen des transactions (en €)	85,66 ⁽²⁾	79,95
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montants (en €)	85 663 500 ⁽²⁾	1 572 136

(1) Cessions d'actions consenties à des salariés de sociétés du Groupe dans le cadre du plan d'actionariat réservé.

(2) 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 2014.

5.5.8 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS SOUMIS À L' APPROBATION DE L' ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 22 MAI 2015

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

22 mai 2015.

► 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 18 572 620 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 2 600 166 800 €.

Conformément à la loi, lorsque les actions sont rachetées en vue de leur affectation au 2^e 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 2014.

► Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2015, soit jusqu'au 21 novembre 2016 inclus.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2015, l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014.

6

INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES 2014

(PUBLIÉES AU TITRE DE L'ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2)

6.1	INFORMATIONS SOCIALES	144
6.1.1	Agir en employeur mondial responsable	146
6.1.2	Bien-être au travail	152
6.1.3	Pour une politique active de santé et de sécurité	154
6.1.4	Organiser le développement et la responsabilisation	158
6.1.5	Dialoguer, communiquer et écouter	161
6.1.6	Une gouvernance mondiale de la diversité	162
6.1.7	Tableau récapitulatif des données sociales 2014	165
6.2	INFORMATIONS SOCIÉTALES	168
6.2.1	L'impact territorial, économique et social des activités en matière d'emploi et de développement régional	168
6.2.2	Les relations avec les parties prenantes, notamment avec les populations riveraines, les établissements d'enseignement et les associations	169
6.2.3	La loyauté des pratiques	172
6.2.4	Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	175
6.3	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	178
6.3.1	Une politique générale environnementale engagée	178
6.3.2	La maîtrise des rejets, la gestion des déchets et le traitement des nuisances	184
6.3.3	Une utilisation durable de toutes les ressources	186
6.3.4	Des actions contre le changement climatique	189
6.3.5	La protection de la biodiversité autour des sites	190
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	193

À l'occasion des 10 ans de sa démarche Performance et Responsabilité Michelin (PRM), le Groupe a souhaité donner une nouvelle impulsion à son approche de développement durable. À l'aide d'une analyse de matérialité identifiant les enjeux économiques, environnementaux et sociaux susceptibles d'impacter la performance de l'entreprise ou d'influer l'appréciation des parties prenantes de Michelin sur ses engagements, six ambitions ont été adoptées en 2013. À horizon 2020, la réalisation de ces ambitions vise à renforcer le leadership de Michelin en matière de mobilité durable pour en faire l'une des entreprises mondiales les plus performantes dans l'exercice de toutes ses responsabilités.

Être à la fois performant et responsable, c'est la stratégie de développement durable de Michelin.

La démarche PRM guide l'Entreprise pour faire progresser la mobilité tout en apportant des réponses aux enjeux d'un développement de son activité qui soit véritablement durable. Le rattachement hiérarchique de cette démarche à la Direction Groupe du Corporate Development, fin 2014, témoigne de la volonté de Michelin d'aller encore plus loin en intégrant pleinement ses engagements en matière de développement durable dans sa stratégie.

Six grandes ambitions à l'horizon 2020 ont été définies en 2013, avec des objectifs et des indicateurs de performances alignés sur la stratégie opérationnelle du Groupe. Déployées dans toutes les entités, ces six ambitions pour 2020 contribueront à 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.

Dans le présent Document de Référence 2014, 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".

Les ambitions sociales, sociétales et environnementales sont détaillées dans le présent chapitre.

6.1 INFORMATIONS SOCIALES

Le développement durable des personnes et de l'Entreprise au cœur de la politique de Personnel du Groupe

Les ambitions sociales retenues par le Groupe sont à la fois exigeantes, en totale adhésion aux principes fondamentaux des droits de l'homme et aux conventions internationales et en cohérence avec la politique de Personnel Michelin. La plus grande rigueur et une volonté de progrès permanent ont guidé l'élaboration des données sociales de ce chapitre.

La dimension sociale de l'Entreprise est partie intégrante des réflexions du Groupe sur ses ambitions et notamment ses ambitions de performance et de responsabilité. La matrice de matérialité publiée par l'Entreprise au début de l'année 2014 a été l'occasion de mettre en évidence quatre points essentiels en matière sociale,

au croisement des attentes de la société et des éléments prioritaires pour Michelin : la santé et la sécurité, le développement des personnes et de la diversité, une gestion responsable du personnel et l'engagement des personnes.

UN ENGAGEMENT FORT EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE ET DU DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

Deux thèmes d'ambitions ont été définis dans le domaine social :

- protéger la santé et la sécurité des personnes travaillant dans l'Entreprise et faire progresser le bien-être des employés ;
- créer un environnement de travail qui favorise la confiance, la coopération et la diversité, où tous les employés ont la possibilité de se développer et de s'engager dans le progrès et l'innovation.

En phase avec la "raison d'être" du Groupe, ces thèmes ont été choisis en s'appuyant sur les caractéristiques fondamentales de Michelin, sa culture, ses valeurs, ses forces d'employeur ; en projetant vers l'avenir la double volonté de respect des personnes et de développement de chacun, marque de la singularité Michelin.

Les objectifs concrets découlant de ces ambitions sont cités au fil du présent chapitre.

- En matière de santé, sécurité et bien-être, le premier objectif concerne le *Total Case Incident Rate* (TCIR). Cet indicateur majeur est accompagné de deux autres objectifs : la mise en place participative de "plans d'action bien-être" dans les sites et le suivi mondial d'un indice de bien-être.

- En matière d'environnement de travail favorable : le taux d'engagement des employés et le taux de managers issus de la promotion et de la mobilité interne sont les deux objectifs prioritairement mis en avant. Suivent la concrétisation de la qualité du dialogue social, le taux de féminisation du management, le taux de managers locaux dans les zones de croissance, le taux de déploiement des Organisations Responsabilisantes (OR) et le nombre d'idées de progrès et d'innovation émises par les salariés.

Ces objectifs sont progressivement déployés dans l'ensemble de l'organisation et vont rejoindre la liste des indicateurs prioritaires suivis dans le Groupe.

En parallèle, l'étude "Avancer Ensemble, votre avis pour agir" est venue confirmer la force de l'attachement des employés Michelin à leur entreprise, leur fierté d'appartenance et leur confiance en l'avenir. Des résultats, certes contrastés, mais globalement de bon niveau, sont en augmentation en 2014. Ils sont l'occasion de faire le point sur le ressenti des employés au travail, en particulier leur perception de la qualité de mise en œuvre des politiques de personnel.

L'année 2014 a également vu se poursuivre les manifestations de la volonté de dialogue et de responsabilisation large au sein du Groupe. Ce mouvement concerne d'abord les personnes et les équipes (étude "Avancer Ensemble, votre avis pour agir", accélération des Organisations Responsabilisantes dans l'industrie et conception de leur futur, avantages sociaux "à la carte", Innovation par tous...). Il marque aussi un élan nouveau en matière de relations sociales autour d'un dialogue plus riche. La relation entre la Direction du Personnel Groupe et les Zones Géographiques continue également d'évoluer avec un partage toujours plus solide des ambitions de la fonction, associé à davantage de différenciation dans la mise en œuvre des objectifs.

Michelin est signataire du Pacte mondial des Nations Unies et respecte ses 10 principes fondamentaux :

1. *Promotion et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;*
2. *Y compris que ses propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ;*
3. *Respect de la liberté d'association et reconnaissance du droit à la négociation collective ;*
4. *Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;*
5. *Abolition effective du travail des enfants ;*
6. *Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;*
7. *Application de l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;*
8. *Mise en place d'initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;*
9. *Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;*
10. *Action contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.*

Michelin adhère également aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et en assure la promotion partout où il opère. Le Groupe reconnaît la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (en particulier le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective [cf. 6.1.5 a] ; 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 et cette philosophie inspirent les documents internes de référence, et notamment la Charte Performance et Responsabilité Michelin, le Code d'éthique refondu, le document "Avancer Ensemble", le "Guide du Manager", et les "Principes des Achats Michelin". Largement promus et diffusés auprès des employés du Groupe, ces documents sont traduits dans les principales langues de travail du Groupe et accessibles en permanence sur les sites Intranet des pays.

Le chapitre "Informations sociales" du Document de Référence 2014 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. **Organiser le développement et la responsabilisation ;**
5. **Dialoguer, communiquer et écouter ;**
6. **Une gouvernance mondiale de la diversité.**

En 2014 le groupe Michelin a été récompensé pour l'ensemble de sa politique de Personnel par le Trophée du Capital Humain créé en 2009 par Michael Page et *Le Monde*. Ce trophée valorise en particulier la cohérence de la politique conduite avec la stratégie de l'entreprise, l'engagement du management, la qualité, l'originalité et l'impact des dispositifs mis en place.

Note méthodologique des indicateurs sociaux

À l'occasion de la mise en œuvre de la loi "Grenelle 2" en 2012, le Groupe a procédé à la redéfinition de 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 2014 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, 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 derniers mois. Les données sociales et leurs niveaux de détail ont visé l'exhaustivité entre autres 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.

► Méthode de consolidation des indicateurs

Les données ont été fournies par les pays ou sociétés conformément aux prescriptions d'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 bien donne leur définition. Chaque pays est responsable de la sincérité et de la qualité des données transmises. La Direction du Groupe du Personnel effectue un contrôle mensuel de ces données et garantit ainsi l'exactitude et la cohérence de l'ensemble dans une démarche d'amélioration continue.

► Des données sincères et vérifiables

Pour la 9^e année consécutive, PricewaterhouseCoopers vérifie les informations RSE du groupe Michelin. En 2014, cette vérification s'inscrit 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 2014 voit une légère augmentation des effectifs, principalement due à l'acquisition du Brésilien Sascar. Les hausses, concentrées sur le continent américain, sont au total tempérées par le tassement des effectifs en Europe tandis que l'Asie reste stable.

La féminisation, en progression année après année, dépasse à présent les 16 % sur l'ensemble du Groupe. Atypique par rapport au reste du Groupe, l'Asie connaît des démissions tandis que l'Europe est particulièrement concernée par les départs en retraite. La politique des rémunérations et avantages Michelin permet partout dans le monde à chacun de ses salariés une rémunération juste, une protection contre les événements de la vie et un revenu complémentaire pour sa retraite.

6.1.1 a) Les effectifs du Groupe et leur répartition

L'effectif du Groupe atteint les 112 306 salariés ⁽¹⁾, avec un taux de féminisation de 16,3 % ⁽²⁾.

► Effectifs inscrits du Groupe au 31 décembre 2014

(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	65 569	22 741	6 752	15 431	1 813	112 306
<i>MFPM</i>						19 712

Les effectifs du Groupe, passent de 111 190 à 112 306 personnes à fin 2014.

La totalité de l'augmentation provient du continent américain avec en particulier l'intégration en décembre 2014 de Sascar leader brésilien de la gestion digitale de flottes et de sécurisation des biens transportés qui compte 946 personnes.

Au Brésil également, le passage de 8 à 6 heures pour les équipes de production entraîne un accroissement de 350 personnes, tandis qu'en Amérique du Nord les effectifs sont en hausse de 500 personnes notamment du fait du démarrage de nouvelles activités, dont une nouvelle usine de pneus pour le Génie Civil.

En parallèle une légère érosion se poursuit en Europe – y compris en France – principalement liée à des gains de productivité dans l'industrie et à des gains d'efficacité dans le tertiaire.

Les effectifs des zones Asie et Afrique, Inde, Moyen-Orient sont stables.

► ETP du Groupe au 31 décembre 2014

(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	61 340	21 845	6 287	15 412	1 811	106 696
<i>MFPM</i>						18 553

Le poids respectif des zones est stable. Avec 24 000 personnes sur l'ensemble de ses structures en France (y compris Euromaster, Michelin Travel Partners...) le pays représente 22 % des ETP du Groupe comme en 2013.

(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 2014 : taux de féminisation

(Effectifs inscrits, tous types de contrats de travail, hors intérim)

Taux de féminisation	Opérateurs	Employés et techniciens	Management et maîtrise ⁽¹⁾	Total
Europe	8,9 %	36,9 %	23,7 %	16,1 %
MFPM	4,7 %	33,7 %	24,3 %	16,1 %
Amérique du Nord	13,6 %	67,3 %	22,4 %	17,6 %
Amérique du Sud	7,6 %	28,6 %	26,5 %	14,5 %
Asie hors Inde	9,2 %	40,0 %	25,9 %	16,3 %
Afrique Inde Moyen-Orient	8,0 %	24,3 %	14,2 %	12,9 %
TOTAL GROUPE	10,0 %	38,7 %	23,5 %	16,3 %

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

L'accent mis partout dans l'entreprise sur le développement de la féminisation est visible dans la régularité de la progression annuelle de la part de femmes dans les effectifs. En 2014 le taux de féminisation des opérateurs atteint le palier symbolique de 10 % au niveau mondial. Et c'est dans le management élargi (management et maîtrise) que la féminisation avance le plus en 2014 avec + 1 point, à 23,5 % ; une progression cohérente avec l'ambition du Groupe d'atteindre 30 % de féminisation au sein de cette catégorie d'ici 2020.

► Contrats temporaires et intérim

En 2014, les salariés ayant un contrat de travail temporaire avec l'Entreprise représentent 4 % des effectifs du Groupe en équivalents temps plein (ETP).

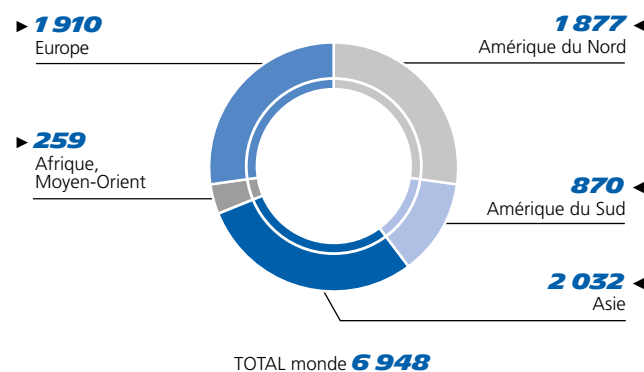
En ce qui concerne le recours à l'intérim, le suivi en est réalisé par la Direction Groupe des Achats à partir des données mondiales détaillées pour les cinq fournisseurs majeurs avec lesquels Michelin a signé des contrats-cadres internationaux ou régionaux. Ces données sont complétées par une estimation des volumes réalisés avec les fournisseurs utilisés marginalement. L'estimation ainsi réalisée pour 2014 correspond pour l'intérim à l'équivalent de 3 090 emplois sur une base annualisée.

L'ensemble contrats temporaires et intérim reste à un niveau très maîtrisé – inférieur à 6 % – en ligne avec la politique d'employeur responsable du Groupe.

6.1.1 b) Les mouvements

L'Asie 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 2014 (AVEC CONTRAT DE TRAVAIL SANS DATE DE FIN)



Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

Le nombre d'embauches 2014 s'établit à 6 948, en augmentation par rapport à l'an précédent. Il compense la quasi-totalité des 7 018 départs – nombre en léger retrait comparé à 2013.

Par zones, les recrutements sont en ralentissement en Afrique, Inde, Moyen-Orient ainsi qu'en Asie où ils dépassent de peu les départs. En Europe si les embauches sont plus nombreuses qu'en 2013 elles restent inférieures de près d'un tiers aux départs. Partout ailleurs on constate une certaine accélération des recrutements.

À la MFPM le nombre d'embauches atteint 606 en 2014.

► **Motifs de départ des salariés (avec un contrat de travail sans date de fin)**

Départs 2014	Démissions	Licenciements	Retraites	Décès	Total
Groupe	2 514	2 400	1 976	128	7 018
MFPM	119	255	827	30	1 231

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

GRUPE (CHORUS)

Motif	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient	Asie	Europe	Total
Décès	33	6	1	12	76	128
Démission	450	148	134	1 290	492	2 514
Licenciement – Rupture	397	402	63	614	924	2 400
Retraite	469	12	3	28	1 464	1 976
	1 349	568	201	1 944	2 956	7 018

► **Taux d'attrition (avec retraite)**

	2014	2013	2012	2011
Groupe	7,7 %	8,3 %	6,8 %	6,6 %
MFPM	6,6 %	7,2 %	5,5 %	5,7 %

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

Le nombre total de départs de l'entreprise est en légère baisse en 2014 et s'établit juste au-dessus de 7 000, à quelques dizaines de plus que le nombre d'embauches. Les départs se répartissent entre 3 causes principales : les retraites, qui concernent presque exclusivement les zones matures, les démissions, particulièrement présentes en Asie et les licenciements et ruptures qui s'établissent autour de 2 % des effectifs dans les zones matures et jusqu'à 6 % dans les zones de croissance. Au total en 2014 le nombre des démissions est stable tandis que les deux autres causes majeures, licenciements et retraites recule de quelques centaines.

En Europe, où la population du Groupe est très stable, les départs en retraite qui représentent à peine plus de 2 % des effectifs dans l'année sont le premier facteur de départs, presque la moitié du total. Les licenciements sont 1/3 moins nombreux et enfin les démissions restent largement en dessous des 1 % des effectifs.

En Amérique du Nord la répartition entre les trois causes principales de départ est équilibrée, chacune représentant environ 2 % des effectifs.

En Asie, dans un marché de l'emploi particulièrement concurrentiel avec des attentes fortes en matière de carrières accélérées, la fidélisation des employés est un sujet et les démissions restent la cause des 2/3 des départs, soit un peu plus de 8 % des effectifs dans l'année. Elles sont suivies par les licenciements qui couvrent presque totalement le tiers restant et s'expliquent par la difficulté dans certains postes à atteindre le niveau de qualité souhaité.

À la MFPM en particulier, les départs sont principalement causés par les retraites dont le nombre restera important (800 à 1 000 départs à la retraite par an) pour les 5 prochaines années.

Sur l'ensemble des effectifs le taux de turnover volontaire (démissions) de l'Entreprise dépasse à peine 2 %. Il est inférieur à 1 % en Europe et à la MFPM.

► **Informations relatives aux plans de réduction des effectifs, aux actions de maintien des emplois, aux efforts de reclassement et aux mesures d'accompagnement**

La stratégie industrielle du groupe Michelin implique parfois des réorganisations, comme cela a été le cas en 2014 en Europe – en France en particulier –, au Canada et en Algérie.

► **Les mesures d'accompagnement des réorganisations industrielles en 2014**

En France, la réorganisation de l'activité Poids lourd annoncée en juin 2013 s'est traduite par le démarrage d'un projet d'augmentation de capacités à la Roche-sur-Yon et l'arrêt de l'activité Poids lourd à Joué-lès-Tours. L'accord sur les mesures d'accompagnement du plan de sauvegarde de l'emploi signé en décembre 2013 avec les organisations syndicales a été mis en œuvre au cours de l'année 2014. Le dernier pneu Poids lourd a été fabriqué à Joué-lès-Tours le 19 décembre 2014, le site se concentrant désormais sur la fabrication de tissus calandrés et d'articles en caoutchouc. À l'issue du Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), 199 personnes ont pu poursuivre leur activité professionnelle, 380 personnes ont bénéficié de mesures de fin de carrière, 162 personnes ont choisi de continuer leur activité professionnelle sur un autre site Michelin et 166 personnes ont adhéré à des mesures de mobilité externe. Ces dernières bénéficient d'un accompagnement au sein des ateliers de transition professionnelle pour construire un nouveau projet professionnel. Fin 2014, 30 % avaient trouvé une solution, 40 % suivaient une formation qualifiante ou diplômante. Par ailleurs, Michelin s'engage à aider, par le biais de sa filiale Michelin Développement, à la création de 730 nouveaux emplois dans le bassin de Tours.

Dans la filiale de distribution Euromaster, un PSE a concerné 173 suppressions de poste, dont 96 en France, 25 en Suède et 49 au Royaume-Uni. S'agissant de la France, 36 personnes ont choisi de continuer leur activité professionnelle sur d'autres sites ou d'autres fonctions. 17 personnes ont bénéficié de mesures dans le cadre d'un départ volontaire préparant leur retraite, 12 personnes ont bénéficié des mesures de volontariat. 31 personnes se sont vues proposer d'adhérer à un congé de reclassement. Après la signature d'un accord majoritaire global avec les partenaires sociaux début 2014, la mise en œuvre du PSE a débuté en mars. La procédure d'information, de détermination des critères d'ordre de départ et le processus de recherche de reclassement ont été assez longs, notamment du fait de la dissémination des populations commerciales sur le territoire. Le même type de mesures a été mis en œuvre dans les autres pays concernés.

En novembre 2014, Michelin a annoncé son intention de réorganiser son activité logistique en France. Cela se traduira par la création de deux *European Distribution Centers* à Chantemerle (Clermont-Ferrand) et à Rouvignies, près de Valenciennes, et à la fermeture de six plateformes logistiques d'ici fin 2016. 97 emplois seraient supprimés dans les anciennes plateformes logistiques et 40 nouveaux emplois seront créés sur les deux *European Distribution Centers*. Des négociations ont été engagées en décembre avec les organisations syndicales en vue de parvenir à un accord sur un plan d'accompagnement social.

En Algérie, Michelin a arrêté l'exploitation de son usine poids lourds d'Alger. Tout le personnel industriel a été reclassé en 2013. Une autre démarche a été mise en œuvre pour le personnel commercial. Le principe est le suivant : la société SMA a été rachetée par un nouveau partenaire, Cevital. Cette société s'est engagée à faire une proposition d'emploi au sein d'une agence commerciale qu'ils ont créée, Atlas Pneus, à l'ensemble du personnel commercial. Ce dernier a eu le choix soit d'accepter le transfert, soit de le refuser. Sur 64 personnes, 38 ont accepté le transfert et 26 l'ont refusé. En l'absence de syndicat dans l'entreprise, les "négociations" se sont donc limitées à des informations du comité de participation qui a accepté les mesures proposées. L'ensemble du volet social a été complété fin mars.

Au Canada, le 3 mars 2014, l'entreprise a annoncé une réduction sensible de la production de pneumatiques à l'usine de Pictou qui se traduirait par la suppression d'environ 500 postes. Les employés concernés ont pu postuler pour d'autres postes dans les autres sites de la province de Nouvelle-Écosse. Beaucoup ont été informés des possibilités de partir en retraite. Au quatrième trimestre 2014, 211 départs en retraite ont été constatés, et 105 salariés ont rejoint d'autres usines Michelin au Canada. Cet effort de mise en place de solutions individualisées se prolongera jusqu'à l'été 2015. Dès lors, des ruptures de contrat pourront intervenir. Des indemnités seront offertes au prorata des années de service. Depuis le 1^{er} septembre 2014, Michelin Développement conduit un programme d'investissement de 2 millions de dollars dans le cadre de la revitalisation du territoire et a établi un partenariat avec deux autres organisations qui ont accepté de cofinancer ce programme à hauteur de 2 millions de dollars chacune. En tout, c'est donc une capacité de 6 millions de dollars de prêts à de petites entreprises qui est mobilisée.

En Hongrie, l'arrêt des opérations à l'usine poids lourds de Budapest a été annoncé. La production de pneumatiques de marques Taurus, Riken et Kormoran sur ce site prendra fin au milieu de l'année 2015. Dans le cadre de sa procédure d'information-consultation, la priorité de Michelin a été de proposer un accompagnement individualisé aux 512 salariés concernés.

6.1.1 c) Une politique adaptée de Rémunération & Avantages

En cohérence avec les pratiques et les environnements des différents pays, Michelin recherche et met en place pour chacun de ses salariés, une rémunération juste, 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 2014 (en millions €)	Opérateurs ⁽¹⁾	Employés et techniciens ⁽²⁾	Management ⁽³⁾	Contrats temporaires	Dotations et reprises de provisions pour départ	Impôts, provisions, avances
Groupe	5 292	2 231	1 889	809	54	7	302
MFPM	1 316	574	260	376	9	1	96

(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 leur évolution, les charges sociales

En 2014, les charges de personnel ont représenté 27.1 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 5 292 millions €, dont 1 111 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	3 929
MFPM	890
Charges sociales employeur	1 111
MFPM	361
Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions	245
MFPM	65
Paiements sous forme d'actions	7
MFPM	0
TOTAL	5 292
MFPM	1 316

► Garantir à chacun une rémunération liée à sa performance et son niveau de responsabilité

La politique de Michelin est de rémunérer chacun de façon individualisée, équitable et compétitive sur son marché de référence. Cette rémunération reflète la performance et les niveaux de responsabilité de chacun. Elle fait l'objet d'une approche à long terme, prenant en compte le développement de carrière de la personne 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 manière compétitive en cherchant le meilleur équilibre possible entre la satisfaction de son personnel et la performance économique.

Divers systèmes d'intéressement et de rémunération variable, adaptés aux différents pays et niveaux hiérarchiques sont en œuvre. Une rémunération variable individuelle assujettie aux résultats du Groupe est mise en place à partir d'un certain niveau de responsabilité. Progressivement le Groupe en étend l'éligibilité à tous les managers, employés, techniciens et maîtrise. L'objectif poursuivi avec ces outils

est de renforcer la motivation des personnes pour atteindre les résultats attendus et leur contribution à l'atteinte d'objectifs ciblés du Groupe. Ainsi, à la MFPM, la rémunération variable individuelle sera déployée à l'ensemble des catégories d'ici 2016.

En fonction des pratiques et des réglementations des pays, des systèmes de rémunération variable collective, du type intéressement ou participation, sont également déployés. Afin d'assurer une cohérence internationale, 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 en regard des marchés locaux.

Les ambitions de développement durable du Groupe dans le domaine social ou environnemental sont déployées au niveau des différentes entités du Groupe et prises en compte pour la part variable des 600 principaux managers du Groupe.

La grille d'évolution des rémunérations est spécifique à chaque pays, notamment pour tenir compte des conditions locales. Le Groupe ne procède donc pas à l'élaboration d'une donnée "augmentation moyenne" qui aurait peu de signification.

MFPM : en France où le taux d'inflation ⁽¹⁾ a été de 0,3 %, les augmentations de salaires 2014 ont été les suivantes :

Opérateurs	2,3 %
Employés, techniciens et maîtrise	2,3 %
Management	3,3 %

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 (voir détails 6.1.5 c). Sur la base d'une recommandation au niveau Groupe, certains pays étudient en particulier la mise en place de plans d'avantages sociaux flexibles. Suite aux résultats locaux de l'étude Avancer Ensemble, les pays examinent d'éventuelles évolutions dans l'offre d'avantages sociaux.

(1) Inflation hors tabac.

L'anticipation des 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 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.

Le Groupe développe une approche globale sur la prévention au travers de ses politiques de qualité de vie au travail, de santé et de ses plans de santé dans le but de préserver la santé des salariés. De telles approches ont été mises en place depuis quelques années aux États-Unis et en 2014 au Brésil. Ainsi, pour la MFPM, en 2014, l'accord Prévoyance 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 (voir chapitre 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 s'estime responsable 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 généralement une cotisation de chaque salarié, calculée en pourcentage de sa rémunération, en complément de la part financée par l'Entreprise. Dans certains pays, les sociétés du Groupe enregistrent également dans leurs comptes un engagement pour des régimes de retraite, correspondant à des droits acquis par les salariés dans d'anciens plans de retraite. Le montant de ces engagements retraite est de 2 325 millions € au 31 décembre 2014 dont 356 millions € pour la MFPM.

En 2014, les règlements du Groupe au titre des plans à prestations définies s'établissent à 223,1 millions €, dont 153,2 millions € au titre des paiements de prestations à ses salariés et 69,9 millions € au titre des contributions 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. En 2012, Michelin a ainsi développé un plan d'épargne retraite par capitalisation pour l'ensemble de son personnel en Chine. Cette offre assez novatrice a été particulièrement appréciée, avec un taux d'adhésion de 95 % des salariés.

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. 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 pourront également y adhérer.

D'autres avantages adaptés

D'autres avantages sociaux sont fortement ancrés dans les usages et les pratiques de marché de chaque pays, avec l'objectif d'améliorer la qualité de vie des personnes en fonction du contexte et des besoins (voir chapitre 6.1.2).

► 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 membres du personnel 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, plan d'épargne salariale (avec un abondement de l'Entreprise pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes versées par le salarié). 17 pays disposent ainsi de telles modalités, qui touchent près de 72 000 personnes dans le Groupe. Le niveau de ces compléments de rémunération est très variable d'un pays à l'autre et peut atteindre jusqu'à 30 % de la rémunération individuelle.

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 2014, ce sont près de 55 millions € qui ont été versés aux salariés de la MFPM au titre de la redistribution des progrès de performances (intéressement) et des résultats 2013 (participation et prime de partage des profits), soit près de 7 % de la masse salariale.

6.1.2 BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

“Préserver l’aptitude au travail des salariés et leur santé et favoriser leur bien-être” est pour Michelin un enjeu majeur de l’engagement des personnes et de la performance (extrait de la Politique de Santé Groupe). Les attentes des salariés en matière de bien-être évoluent avec la structure de la population (renouvellement des générations, ancienneté moyenne, activité de l’équipe...) et diffèrent selon les pays et les sites. Ces éléments sont déterminants dans la prise en compte de la qualité de vie au travail.

L’évolution et la diversité de ces besoins justifient, sur chaque site, la définition et la mise en œuvre, en collaboration avec les employés et/ou leurs représentants, d’un plan d’amélioration de la qualité de vie au travail.

Depuis 2014, l’Entreprise est engagée dans la définition d’une politique Groupe de “Qualité de Vie au Travail”, qui vise à impliquer l’ensemble des sites du Groupe dans une dynamique de progrès pour le bien-être de tous les salariés. Il s’agit de privilégier les initiatives locales tout en s’assurant du respect d’un cadre global.

L’organisation du travail et de son environnement, la formation, les services et la prise en compte de la parentalité sont autant de domaines qui contribuent à l’amélioration du bien-être au travail et à l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Chaque entité ou site s’approprie le sujet en fonction de son contexte, afin d’être au plus proche des réalités locales. L’Entreprise encourage pays et sites et les accompagne pour définir et mettre en place des plans d’améliorations adaptés aux attentes et besoins des salariés de leur périmètre.

► Le Well Being Index

Depuis 2013, le Groupe suit la qualité de vie au travail de l’ensemble de ses salariés au travers d’un indicateur issu de l’étude d’engagement annuelle “Avancer Ensemble”. (cf. 6.1.5 c)

Cet indice, le “Well Being Index”, regroupe 24 questions relatives à l’équilibre vie privée et vie professionnelle, l’environnement physique de travail, la sécurité au poste et la santé.

Au-delà de l’évaluation annuelle de la satisfaction des employés du Groupe, il s’agit d’analyser la pertinence et l’efficacité des actions mises en œuvre en matière de qualité de vie au travail.

6.1.2 a) Penser une meilleure organisation du temps de travail

L’accord-cadre européen (ACE) de Responsabilité Sociale, Sociétale et de Développement Durable du 26 mars 2014 a permis de définir des engagements réciproques entre l’Entreprise et les partenaires sociaux européens (Comité d’Entreprise Européen Michelin), notamment pour l’organisation du travail (voir chapitre “Dialogue social” paragraphe 6.1.5 a).

► Un temps de travail annualisé

Le temps de travail individuel des salariés est généralement encadré par des dispositions légales. Les variations des temps annualisés dépendent du cadre local, voire des accords négociés avec les partenaires sociaux, et sont différenciées selon la nature de l’emploi occupé et de la catégorie socioprofessionnelle.

► L’équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Les attentes dans ce domaine changent avec l’évolution de la structure de la population au travail, notamment en termes d’âge. La question de la parentalité est, par exemple, vécue différemment selon les générations. C’est un enjeu important pour le Groupe car à fin 2014, 55,2 % des effectifs du Groupe ont entre 25 et 44 ans.

► Des actions pour plus d’autonomie dans l’organisation du travail

En 2014, l’entreprise a mandaté un médecin indépendant pour conduire une analyse des effets sur la qualité de vie au travail des méthodes modernes de management industriel de type *lean* couplées à la démarche de responsabilisation. Les résultats de cette étude ont fait apparaître des impacts positifs, notamment une meilleure organisation des flux et un traitement plus rapide et efficace des problèmes remontés par les opérateurs de fabrication. En revanche, certains impacts négatifs ont confirmé l’intérêt des nouvelles orientations prises dans le cadre du projet de responsabilisation de l’entreprise en direction d’une autonomie considérablement accrue des employés dans l’exercice de leur métier. (cf. 6.1.4 g sur les Organisations Responsabilisantes).

► Des dispositions possibles pour les horaires des salariés en production

L’organisation du travail par rotations des équipes est aujourd’hui majoritairement utilisée pour les activités de production. Ces différents systèmes de rotation horaire (3 x 8 heures, 2 x 12 heures, Équipes Fin de Semaine...) permettent une production en continu des activités industrielles.

Chaque salarié dispose d’un calendrier annuel utilisé pour prévoir les adaptations individuelles nécessaires à une bonne insertion familiale et sociale. En cas de modifications de planning, la meilleure anticipation possible est demandée au management pour minimiser la contrainte ressentie par le personnel. Ce calendrier peut faire l’objet de discussions avec les institutions représentatives du personnel, contribuant au renforcement du dialogue social.

En 2014, un groupe de travail a été lancé par les médecins du travail sur la pénibilité ressentie par les agents travaillant en régime alternant tout ou partie de la nuit. L’objectif est d’identifier les meilleures pratiques en la matière.

► Des adaptations dans le tertiaire

La pratique d’horaires flexibles et souples pour les salariés “tertiaires”, de même que le télétravail contribuent au sentiment de maîtrise de l’équilibre vie professionnelle/vie privée des salariés. Le Groupe recense, en 2014, huit pays industriels ayant déployé des possibilités de télétravail. Le Brésil, la Thaïlande et la Russie ont cette année lancé la démarche avec succès. D’autres pays développent progressivement cette pratique au fur et à mesure notamment de l’évolution et de l’adaptation des systèmes d’information.

En France, l'accord de télétravail, négocié avec les organisations syndicales, a été reconduit en 2014 pour une période de trois ans. Cet accord s'inscrit dans la démarche "diversité" de l'Entreprise et a pour but de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, tout en maintenant un fonctionnement optimal de l'entreprise.

► **Des facilités pour travailler à temps partiel choisi**

De nombreux pays mettent en place des dispositions relatives aux contrats en temps partiel, en Europe et aux États-Unis. Ces mesures prennent en considération les particularités réglementaires, les habitudes de vie locales et l'avis des partenaires sociaux. Elles contribuent à ce que chacun puisse concilier au mieux ses obligations professionnelles avec sa vie privée.

POURCENTAGE D'HOMMES ET DE FEMMES TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL, PAR STATUT, PAR RAPPORT À L'EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2014

Groupe MFPM	Femmes	Hommes	Total
Opérateurs	5,0 %	2,2 %	2,5 %
MFPM	9,5 %	2,8 %	3,2 %
Employés, techniciens et maîtrise	8,5 %	1,8 %	3,7 %
MFPM	17,2 %	4,8 %	8,5 %
Management	9,1 %	0,8 %	2,5 %
MFPM	17,1 %	0,7 %	4,0 %
TOTAL GROUPE	7,2 %	2,0 %	2,8 %
TOTAL MFPM	16,1 %	3,2 %	5,3 %

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises

Les contrats 2014 en temps partiel ont légèrement augmenté en France par rapport à 2013 pour les catégories employés/techniciens/agents de maîtrise/cadres. La baisse constatée pour les opérateurs s'explique par des départs en retraite de salariés bénéficiant d'aménagements horaires en fin de carrière.

6.1.2 b) Développer des services pour améliorer la vie au travail des salariés

Le groupe Michelin participe au financement d'activités et de services dans tous ses pays d'implantation pour contribuer à l'amélioration du cadre de travail des salariés, de leur qualité de vie et de celle de leur famille. Certains de ces avantages sociaux sont organisés par des structures telles que les comités d'entreprise ou comités d'établissement prévues par les réglementations locales. D'autres sont mis en place par l'Entreprise grâce à des structures équivalentes : le système "Cafétéria" en Hongrie ou encore le MAC (*Michelin Athletic Club*) au Royaume-Uni proposent ainsi une palette d'avantages aux salariés.

Des initiatives innovantes sont à mettre au crédit du management local. Des formations extra-professionnelles sont dispensées dans certains pays, rencontrant ainsi un écho favorable de la part des employés et de leurs représentants. Le Brésil et le Royaume-Uni proposent, par exemple, des formations spécifiques à la gestion des budgets "famille". Les formations de "préparation à la retraite" sont également appréciées en France et au Brésil. Les programmes complets de "santé et équilibre de vie" tels que *Choose Well Live Well* aux États-Unis, *Balance* en Allemagne, *De Bem com a Vida* au Brésil ou *Oxygène* en France ont eu lieu en 2014.

La restauration est un autre élément important de la qualité de vie et de santé. Le Groupe a incorporé en 2014 dans ses exigences, auprès des prestataires de restauration, des spécifications en matière d'équilibre alimentaire et de choix compatibles avec des préférences culturelles ou religieuses.

Le confort, les circuits et la rapidité des transports sont pris en considération dans les pays à trafic encombré. En 2014, en Inde, en Thaïlande et en Chine, la possibilité de choisir les moyens, les circuits ou les horaires a permis d'améliorer le confort durant les trajets et le temps de repos des employés entre deux journées de travail.

Une attention particulière aux locaux sociaux a été portée en 2014. Un indicateur est en place et des progrès sont constatés.

La prise en compte de la parentalité (voir 6.1.6 Programmes Diversité) suscite de nombreuses initiatives de la part des pays : au-delà du télétravail cité précédemment, sont privilégiés de plus en plus souvent des accès aux crèches et garderies, des aides financières pour la garde alternative ou encore des participations aux études des enfants.

6.1.2 c) Adapter des actions de prévention des risques psycho-sociaux aux cultures des différents pays

Soucieux de protéger son personnel contre les effets du stress, du harcèlement et des violences, le Groupe assure une prévention :

- primaire, par de la formation/sensibilisation, des actions d'amélioration de la qualité managériale et de l'évaluation (capacité à voir, à comprendre) ;
- secondaire, par des actions d'amélioration, notamment dans les secteurs/métiers à risques identifiés sur les organisations, de la formation (capacité à comprendre et à se protéger) ;
- tertiaire, par du coaching, de la relaxation, des groupes de paroles, du suivi individuel par un psychologue ou le médecin du travail.

Ces programmes se déclinent selon différentes modalités dans les pays en fonction des besoins et des réglementations. Ils complètent les plans d'actions en faveur de la qualité de vie au travail et contribuent au bien-être du personnel.

ACTIONS DE PRÉVENTION DU STRESS ET DU HARCÈLEMENT DANS LES PAYS

	Brésil	Canada	Chine	Espagne	États-Unis	France	Hongrie	Inde	Mexique	Pologne	Pays scandinaves	Roumanie	Royaume-Uni	Serbie	Thaïlande	Turquie
Système d'évaluation/correction		X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X
Priorisation des secteurs pris en charge		X		X	X	X				X		X	X	X		
Formation et sensibilisation des managers du personnel des Secteurs/ Métiers à stress		X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	
Actions sur "Organisation du travail"	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Actions "Qualité de vie au travail"	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Relaxation	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Assistance médicale et/ou psychologique	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assistance sociale	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X		
Coaching/groupes de parole	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X		
Regroupement des actions dans un plan	X	X	X	X	X	X						X		X	X	
Association du personnel ou de ses représentants au plan d'action	X	X		X	X	X		X	X	X	X		X	X		

6.1.2 d) Le suivi de l'absentéisme

Michelin poursuit la mission interdisciplinaire et transversale pour l'harmonisation du calcul de l'absentéisme.

Absentéisme non programmable Opérateurs	Absences maladie et autres absences de courte durée	Absences suite à accident du travail ou maladie professionnelle	Absences longue durée	Total 2014
Europe (hors Russie)	3,6	0,2	1,5	5,3
États-Unis et Canada	1,3	0,2	1,7	3,1
<i>MFPM</i>	4,2	0,5	2,6	7,2

Pour la France, en 2014, une réduction de l'absentéisme est constatée (de 7,7 à 7,2 %). Elle s'inscrit dans le cadre des actions menées par le management et les services du personnel pour réduire les absences non programmées. En 2015, une personne sera dédiée au partage des bonnes pratiques en la matière.

En Amérique du Nord, l'absentéisme est resté stable. Un ajustement des données a été réalisé en 2014, incluant les absences liées aux congés pour raisons familiales aux absences non programmées de courte durée.

6.1.3 POUR UNE POLITIQUE ACTIVE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Le Groupe déploie une politique active de santé et de sécurité. La prévention des risques d'altération de la santé, de la sécurité et de l'aptitude au travail de ses salariés est une priorité pour tous les acteurs du Groupe. L'optimisation des conditions de vie au travail et la mise à disposition des moyens nécessaires à l'épanouissement des personnes contribuent à leur bien-être.

Le groupe Michelin accorde une importance toute particulière à la santé et à la sécurité, tant pour ses salariés que ses fournisseurs. La démarche "100 % Santé et Sécurité", mise en place début 2011, a encore renforcé cette orientation.

"Chaque personne est unique. Sa santé et sa sécurité sont primordiales. Notre volonté, avant toute chose, est que chaque personne qui travaille dans l'entreprise le fasse dans des conditions saines et sûres."

Extrait de la déclaration Santé Sécurité Michelin, disponible en 13 langues.

► Une politique de santé homogène couvre l'ensemble des aspects sanitaires de la responsabilité sociale et sociétale dans toutes les entités du Groupe

La politique de santé Groupe conforme aux recommandations des organismes internationaux de référence (ONU, OIT et OCDE) et des normes et réglementations (norme ISO 26000, "Grenelle 2") a été communiquée aux zones et aux pays pour une prise en compte des contraintes culturelles et réglementaires locales. Elle vise à moderniser et rendre homogènes les pratiques existantes dans le Groupe, dans les domaines de la santé au travail, de la qualité de vie, de la prévention du stress et du harcèlement.

Les orientations et les objectifs de la prévention en Santé et Sécurité au sein du Groupe renforcent la politique de maîtrise du risque chimique et le programme ergonomique mondial.

Le système de management "Environnement et Prévention" de Michelin, basé sur la norme OHSAS 18001, est certifiable. En 2014, un premier site industriel en Italie a entrepris la démarche de certification externe OHSAS 18001.

"Dans toutes ses activités, Michelin s'engage à respecter la sécurité sanitaire de ses employés, du personnel des entreprises extérieures, des visiteurs, des clients et des populations riveraines des sites industriels."

Extrait de la politique Santé du groupe Michelin.

Michelin a renforcé cet engagement dans ses Ambitions PRM 2020, par des objectifs de progrès en matière de santé, de sécurité et de bien des personnes.

► Un réseau au service de la santé et de la sécurité des salariés ainsi que des prestataires coordonne les actions

Chaque site dispose des compétences de professionnels de la prévention des risques (préventeurs sécurité, ergonomes, hygiénistes) et de la santé (médecins, infirmiers), adaptées à sa taille et à sa typologie selon un standard d'organisation interne. 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.

Faisant suite au chantier lancé en 2013, les différents partenaires ont formalisé une nouvelle organisation pour un mode de fonctionnement plus efficace.

6.1.3 a) Préserver la santé des personnes

Le Groupe a redéfini les missions et les activités de ses services de santé, afin d'améliorer la performance de la prévention individuelle et collective. Il a également précisé les liens de coopération entre les différents acteurs, afin d'assurer la cohérence de la politique de santé-sécurité.

Les plans d'actions mis en œuvre dans les zones et les pays pour s'adapter aux nouvelles règles d'organisation santé du Groupe se sont poursuivis en 2014. Les ressources médicales sont renforcées, des sites pilotes pour tester les nouvelles organisations ont été mis en œuvre et des coordinations santé au niveau des principales zones ont été créées.

► Systématiser un suivi de la santé au travail pour le personnel

Des principes du suivi médical ont été définis au niveau Groupe pour la surveillance des expositions aux substances chimiques et le dépistage de certaines pathologies professionnelles. Huit standards

ont été validés et seront déployés prochainement à l'international suite aux travaux du groupe de travail multidisciplinaire lancé en 2013 pour fiabiliser et harmoniser les pratiques en matière de surveillance médicale des salariés exposés au risque chimique.

De nombreux standards et protocoles ont été rédigés ou révisés en cours d'année, notamment aux États-Unis et en Inde.

► Recueillir des avis indépendants par un comité médical consultatif

Le comité médical consultatif composé de neuf personnalités extérieures poursuit ses travaux depuis 2010. Il 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. En 2014, ses travaux ont concerné les pneumopathies allergiques et inflammatoires dans l'industrie du pneumatique et le risque de cancer dans l'industrie du pneumatique.

► Prévenir et suivre les maladies professionnelles

Le Groupe mène des actions de prévention et de dépistage des maladies professionnelles. Elles concernent en particulier les risques liés aux manutentions et mouvements répétitifs ou de force, au bruit et aux risques chimiques. Des évaluations des risques chimiques sont réalisées préalablement à tout essai ou nouvelle technique de production. Un programme d'amélioration ergonomique des postes de travail contribue à la réduction des maladies liées à l'activité physique. Les actions en faveur de la maîtrise des risques en matière d'ergonomie au poste de travail ou encore dans le domaine de l'hygiène industrielle sont présentées en paragraphe 6.1.3 b). Ces actions de protection collective sont renforcées par le port systématique d'équipements de protection individuelle.

► Protéger le personnel dans un contexte de crise sanitaire

Afin d'assurer la protection du personnel face à l'épidémie de fièvre hémorragique Ebola, le Groupe a mis en place des mesures à plusieurs niveaux :

- Au niveau des zones affectées par l'épidémie, les personnels du Nigeria et des pays limitrophes (71 personnes) ont bénéficié de mesures de prévention adaptées.
- La politique voyage a été adaptée et des recommandations ont été adressées aux managers.
- Des mesures d'anticipation ont été préconisées dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe pour parer à l'éventualité de l'importation de la maladie, notamment par des protocoles pour les services médicaux.

Pour contribuer à la lutte contre l'épidémie Ebola, la Fondation Michelin a fait en 2014 un don de 50 000 € à la Croix-Rouge française.

La pollution de l'air extérieur dans les grandes villes d'Asie (Shanghai, Shenyang, Delhi, etc.) a nécessité des mesures de protection du personnel. Un comité de pilotage spécifique a été mis en place pour la Chine et des mesures de protection ont été adoptées :

- recommandations comportementales en cas de pics de pollution ;
- réduction de l'activité physique aux postes de travail à forte demande physique pour les personnes sensibles ;
- fourniture de masques respiratoires pour les trajets travail ;
- utilisation de purificateurs d'air dans certains cas.

► Relayer les campagnes de santé publique vers les employés et leur famille

Le Groupe mène des campagnes de santé publique vers son personnel et leur famille dans l'ensemble des pays où il est présent, en fonction des besoins et des particularités locales.

Divers programmes sont mis en œuvre : formation à la manutention des charges, prévention des douleurs lombaires et articulaires, lutte contre la sédentarité, conseils diététiques et d'hygiène de vie, lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme, programmes d'activités physiques...

Dans les pays où l'accès aux structures de soins est difficile ou coûteux, des check-up sont proposés au personnel (Amérique du Sud, Thaïlande, Chine, Inde).

Aux États-Unis, l'ouverture d'un 4^e *Michelin Family Health Center* a été réalisée en 2014 à Lexington. Ces centres proposent aux employés et à leur famille des bilans de santé et une prise en charge médicale dans des conditions de qualité, de coût et de commodité d'accès très favorables. Aux États-Unis également, les plans santé comportent des mesures incitatives permettant aux assurés et à leurs conjoints d'améliorer leur niveau de prise en charge sous certaines conditions (réaliser un bilan de santé et avoir des résultats dans la norme pour les facteurs de risques métaboliques ou améliorer ces résultats selon un objectif fixé par un médecin.)

En France, au siège de Clermont-Ferrand, le programme Oxygène offre aux salariés plusieurs types d'activités physiques sur le lieu de travail (voir 6.1.2). En Pologne, un programme de santé publique est proposé chaque année au personnel.

La prévention des addictions est assurée par les services médicaux lorsque les réglementations locales le permettent (Intervention d'un psychologue sur site en Thaïlande, programmes de sevrage en France, Pologne, Amérique du Sud, Inde, campagnes de prévention primaire dans la plupart des sites).

► Intervenir en soutien des structures médicales locales

Michelin contribue à l'amélioration des structures médicales des services publics locaux dans certains pays émergents, lorsque leur qualité est jugée insuffisante.

En Chine, Michelin a continué sa coopération avec des hôpitaux de Shanghai et de Shenyang pour une meilleure prise en charge du personnel local et des expatriés, notamment face au risque d'infection nosocomiale. Cette mesure a été poursuivie en 2014 par un contrat avec les praticiens d'un service de médecine anglophone, améliorant ainsi la prise en charge médicale des expatriés. Le bilan réalisé en 2014 de ces actions a montré d'excellents résultats avec un bon niveau de satisfaction du personnel constaté lors d'un forum organisé à cet effet.

Les actions d'entreprise citoyenne de Michelin ont été maintenues en 2014 sur les structures de soins de premier niveau qui accueillent les populations environnantes en Inde (Chennai). Pour plus de détails cf. 6.2.2 b) sur l'implication de Michelin dans la vie locale.

Un partenariat avec International SOS permet l'orientation des expatriés et des voyageurs vers les structures de soins adéquates, dans toutes les régions du monde.

6.1.3 b) Évaluer et prévenir les risques

Michelin développe une culture interne de la sécurité au travail, à travers un engagement permanent de tout son personnel avec des actes de management réguliers lors des points quotidiens "5 minutes", un taux mensuel de participation active à des actions de sécurité, des programmes de formation initiale et continue, un partage de bonnes pratiques et une valorisation des idées émises par les salariés du Groupe. Le Groupe améliore les conditions de travail et le bien-être de son personnel en travaillant sur l'ergonomie des postes de travail et sur l'hygiène industrielle de ses activités.

Depuis plusieurs années, les analyses de risques réalisées couvrent l'ensemble des postes de travail, selon des méthodologies communes et standardisées dans des domaines variés de la prévention santé/sécurité : risque machine (cotation ARM), ergonomie (cotation EVANE), risque chimique (cotation CR) et risque amiante (cotation ASAR).

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'approprie la culture de la sécurité au travail à tous les niveaux

La politique de sécurité au travail du Groupe s'appuie sur l'engagement et la responsabilisation de chacun pour respecter les bons comportements et progresser en permanence. Tous les médias sont utilisés pour encourager cette attitude et soutenir la vigilance indispensable : réseaux TV sur les sites, affichage, événements annuels sécurité, Intranet pour les managers...

88 % des salariés consultés en 2014 dans le cadre de l'étude *Avancer Ensemble*, jugent que la "sécurité est une priorité absolue dans leurs activités" (pour plus de détails sur l'étude "Avancer Ensemble, votre avis pour agir", voir 6.1.5 c).

Chaque mois, plus de 76 % du personnel des sites industriels contribuent à une action de sécurité.

En 2014, 13 197 idées de progrès ont abouti à des réalisations concrètes dont 51 % sur des actions Sécurité et 49 % sur les conditions de travail. Cette démarche "Idées de Progrès" (cf. 6.1.4 f) permet aux employés du Groupe de faire progresser les thèmes sécurité.

Le suivi des accidents du travail des personnels externes

Michelin centralise le suivi de la sécurité des sociétés de travail temporaire et de sous-traitance, en constituant une base de données dédiée (GAIA). Chaque année, un point est réalisé avec ces sociétés pour partager le bilan et le plan de progrès.

► Maîtriser les risques liés à l'ergonomie des postes de production pour améliorer les conditions de travail

Dès la conception des projets et des équipements, l'ergonome assure la prise en compte des conditions de travail et des performances ergonomiques à obtenir. Sur le terrain au quotidien, les ergonomes identifient et pilotent les actions de progrès retenues avec l'aide des équipes locales. Le fonctionnement de ce réseau mondial travaillant en usine permet d'accélérer les progrès en partageant les expériences et en diffusant rapidement les meilleures pratiques. Le Groupe alloue des budgets d'investissements dédiés à l'ergonomie. En 2014 plus de trois mille personnes exposées à des sollicitations ergonomiques élevées (contraintes physiques et d'ambiance, éclairage, bruit) ont vu leurs conditions de travail améliorées.

L'objectif de réduction de la pénibilité ergonomique est à la fois de préserver la santé des salariés concernés et de rendre les postes de production accessibles à un nombre toujours plus grand de personnes.

► Maîtriser les risques liés à l'hygiène industrielle pour préserver la santé du personnel

L'hygiène industrielle est prise en compte dès l'étape de recherche des nouveaux matériaux (produit chimique, nano matériau). Seuls sont autorisés les produits répondant aux réglementations locales et à des critères d'acceptation interne qui peuvent être plus contraignants que les réglementations (Visa Hygiène Sécurité Environnement).

Appliquée particulièrement au domaine de la recherche et développement, une méthode standardisée d'analyse et de gestion des risques liés aux nanoparticules a été déployée en 2014 en France et en Amérique du Nord.

Après la réévaluation en 2013 des risques liés aux fumées de cuisson, le Groupe a maintenu en 2014 les réévaluations des risques sur les fumées des gommes de préparation et mené des études sur les fumées de mélangeage.

Les risques jugés trop importants sont éliminés par la substitution de produits chimiques moins nocifs et/ou par le recours à des dispositifs de protection collectifs ou individuels. Des investissements sont effectués chaque année pour réduire les risques.

En cohérence avec le programme REACH en Europe et le standard GHS (*Global Harmonized System*) en Asie, Amérique du Nord et Brésil, le Groupe a poursuivi en 2014 le déploiement dans toutes les Zones Géographiques de son système d'information expert centralisé affecté à l'hygiène industrielle (système Atrion et Basedoc). Cet outil permet la création de documents de sécurité homogènes, conformes aux réglementations locales et aux standards de l'Entreprise pour l'ensemble des produits utilisés dans le monde, y compris les produits semi-finis.

Partout dans le monde, le Groupe s'interdit d'utiliser de l'amiant. Les pneumatiques du groupe Michelin n'ont jamais contenu d'amiant.

Après l'élimination des matériaux contenant de l'amiant friable libre, le programme de suppression des matériaux contenant de l'amiant lié s'est prolongé en 2014. Comme beaucoup d'entreprises, Michelin a utilisé ce matériau dans les années 1960-1970 comme isolant phonique, thermique ou comme matériau pour pièces de friction. Un responsable au siège social assure le pilotage mondial de l'ensemble de ces opérations, afin de garantir une bonne maîtrise des risques pour le personnel et l'environnement.

► Mesurer et suivre les accidents du travail et les maladies professionnelles

Dans le cadre de sa politique "100 % Santé et Sécurité", Michelin mesure depuis 2013 ses performances, à l'échelle mondiale, avec l'indicateur TCIR (*Total Case Incident Rate*), basé sur l'indicateur américain OSHA, standard de nombreuses entreprises internationales. Les atteintes à la santé dues à des accidents ou à des expositions ayant nécessité des soins ou un aménagement du poste de travail (d'origine ergonomique, trouble musculo-squelettique par exemple) sont recensées (nombre de cas pour 200 000 heures de travail).

2014 a été une première année de consolidation des résultats, et le TCIR (hors réseaux de distribution) est de 1,74. À noter que 48 usines ont affiché un TCIR inférieur à 2, en ligne avec l'ambition 2020 du Groupe. Pour fiabiliser et harmoniser les résultats, des référents par Zones Géographiques ont été identifiés et formés à ce nouveau standard. Par extrapolation, le TCIR 2014 pour l'ensemble du Groupe est estimé à 2,84.

Le prix *Michelin Safety Award* est décerné par le Groupe aux activités sans accident avec arrêt depuis au moins 2 ans, afin de valoriser la performance sécurité sur le long terme (1 à 3 millions d'heures selon la taille).

En 2014, 10 usines (en Allemagne, au Brésil, au Canada, aux États-Unis, au Mexique et au Royaume-Uni), un centre de recherche au Japon, un siège administratif en Allemagne et 3 magasins logistiques en Italie et en Allemagne ont reçu le *Michelin Safety Award*.

En 2014, 25 sites industriels du Groupe n'ont pas eu un seul accident avec arrêt de travail. En 2005, seuls 8 sites pouvaient se prévaloir d'un tel résultat.

Les résultats sécurité de l'activité commerciale ont confirmé leurs progrès sur ces dernières années. La sécurité routière lors des déplacements commerciaux et le travail des techniciens détachés chez les transporteurs sont la base de cette performance.

Malgré un travail de sensibilisation aux risques et la généralisation du plan de prévention à l'égard des sociétés de travail temporaire et de sous-traitance, Michelin déplore quatre décès survenus chez des sous-traitants, à l'usine de Pirot (Serbie), à l'usine de Chennai (Inde), dans le magasin logistique de Burgos (Espagne) et sur un point de vente Euromaster à Vigo (Espagne). Des enquêtes ont été menées pour analyser les causes de ces accidents et des actions entreprises pour renforcer la sécurité des personnes travaillant sur nos sites.

Depuis 2013, un suivi des maladies professionnelles permet d'établir un OIFR (*Occupational Illness Frequency Rate*) pour le Groupe. La remontée de données porte sur l'intégralité des effectifs (hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises) et repose sur la définition des maladies professionnelles données par le Bureau International du Travail, seule référence commune à tous les pays. Les données font apparaître que les pathologies constatées au cours de ces dernières années concernent principalement des maladies ostéo-articulaires et, dans une moindre mesure, des maladies respiratoires et des atteintes de l'audition.

6.1.4 ORGANISER LE DÉVELOPPEMENT ET LA RESPONSABILISATION

Michelin accorde une importance considérable au développement des compétences de ses équipes et se place au-dessus de la moyenne des grandes entreprises mondiales pour son offre formation. Des emplois de référence sont définis pour chaque métier. Un dispositif de reconnaissance des compétences des salariés se met en place. Accompagnés dès leur intégration dans l'Entreprise, les nouveaux employés sont recrutés et intégrés dans la perspective de parcours au sein du Groupe, puis suivis par les managers et les gestionnaires de carrière. Chaque salarié est encouragé à être un acteur de l'innovation. Enfin, la mise en place d'organisations responsabilisantes vise à développer l'autonomie de chacun dans les équipes, afin de trouver un plein épanouissement dans son emploi et d'en développer la performance globale.

6.1.4 a) Des politiques de formation spécifiques

La volonté de Michelin est de mener une politique à la fois active et équilibrée en matière de développement des personnes : 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 4,1 % en 2014, à rapprocher des 4,4 % constatés en 2012 et 2013. Cette légère baisse du taux s'inscrit dans le mouvement entrepris par le Groupe de compression des délais de montée en compétences des personnes (cf. 6.1.4 c).

Avec 6,63 millions d'heures de formation (hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises) soit en moyenne 70 heures par personne inscrite à l'effectif et 73 heures par personne formée

(à comparer à 76 heures et 80 heures en 2013), Michelin devrait en 2014 conserver sa place de 1^{er} investisseur en formation du CAC 40. Une situation qui s'explique notamment par l'absence de formations professionnelles publiques dans le domaine du pneu.

La MFPM atteint un TAF de 3 % (pour un nombre d'heures de formation proche du million).

Partout dans le monde, Michelin, qui compte près de 1 200 personnes dédiées au *Learning & Development*, investit dans la formation de ses équipes afin de relever les défis d'une croissance internationale de plus en plus exigeante sur le plan de la performance technique et de l'offre de services. En particulier, le Groupe forme, valide et qualifie 6 000 opérateurs et techniciens par an dont 1 200 hors de leur pays de rattachement. À nouveau en 2014, la formation délivrée a représenté l'équivalent de 4 000 personnes se formant à temps plein sur toute l'année.

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL

Groupe (hors Euromaster et TCI)	Opérateurs	Employés, techniciens et maîtrise	Management	Total
Heures de formation	4 690 603	1 629 881	307 701	6 628 184
Pourcentage	70 %	25 %	5 %	100 %

Avec 89 % du total, les formations métiers ont représenté l'effort de formation le plus important, en cohérence avec la volonté du Groupe de contribuer au développement des compétences et de l'employabilité des personnes. La formation au Management a atteint 5 % du volume total, traduisant les initiatives prises en continu par le Service du Personnel pour renforcer la qualité du Management dans le Groupe, dans le cadre de la démarche "Avancer Ensemble". Le réseau de distribution Euromaster a lancé en 2014 un nouveau programme de formation au Leadership pour tous les membres des équipes de Direction des pays (environ 100 personnes).

Les formations Environnement et Prévention pour tous (hors formation Métier) représentent quant à elles 3 % du volume global de la formation et se maintiennent à un niveau élevé. Un effort particulier est porté sur l'apprentissage des langues qui représente 4 % du total global.

6.1.4 b) 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 emplois 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 en relation aux niveaux de responsabilités gérés par l'Entreprise. Le Directeur des Compétences dirige les travaux

d'un collège métier composé de professionnels du métier et de représentants de la fonction Personnel. Ces collèges métier sont animés par un responsable de formation possédant l'expertise du métier concerné et appartenant à la communauté "Formation et Développement du Groupe".

749 emplois relevant de 26 métiers ont été établis dans le Groupe. Pour accompagner les évolutions technologiques, organisationnelles et autres, les directions de compétences actualisent en moyenne tous les trois/quatre ans les descriptifs de ces emplois et des compétences associées, soit une mise à jour annuelle de 200 emplois.

Les directions de compétences du Groupe ont en outre mis en visibilité des parcours professionnels-type accompagnés de témoignages sur des parcours de carrière dans l'Entreprise. À fin 2014, ce sont quelque 80 parcours professionnels qui ont été ainsi décrits. L'ensemble de la documentation métiers est accessible à partir d'une base de données commune.

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. Des bilans périodiques plus approfondis lui sont de plus proposés tous les trois ans, pour réfléchir à son développement au-delà du poste actuel. Chez les employés et techniciens ainsi que parmi le management élargi, le nombre de bilans de développement de moins de trois ans réalisés est progressivement passé de 46 % en 2011 à 67 % en 2013. Maintenu à hauteur de 66 % en 2014, l'effort a été d'en améliorer la qualité.

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 2014. L'outil a été simplifié et une vision plus claire a été proposée aux décideurs des Zones Géographiques en relation avec le Comité Exécutif du Groupe.

6.1.4 c) Une nouvelle offre de formations adaptée à de nouveaux besoins

L'aspiration des personnes à des formations plus rapides et plus individualisées, les grands projets industriels en Amérique du Sud, en Chine et en Inde, la forte volatilité des marchés, les exigences de réduction des coûts ont favorisé une nouvelle politique de formation orientée sur la maîtrise du "lead time" de formation. Les métiers de la Formation ont ainsi réinventé leurs approches pour mieux répondre aux défis de l'industrie.

Depuis 2011, les personnes en formation bénéficient du "juste nécessaire en juste à temps" en vue d'être qualifiés au poste dans les meilleurs délais. C'est la vocation de la démarche "Time to Competence" qui s'appuie sur deux grands leviers :

- pour répondre au "juste nécessaire", les métiers définissent les critères de qualification attachés aux différents emplois. Ils identifient les compétences les plus importantes, sur lesquelles vont porter des plans de formation optimisés et un dispositif de validation et de qualification renforcé ;
- pour répondre au "juste à temps", les responsables de formation proposent des parcours d'apprentissage combinant formations théoriques en salle, séquences de tutorat et auto-formation par outils d'*e-learning* et de simulation 3D, notamment pour les opérateurs. Cette combinaison de différents modes pédagogiques permet d'ancrer la formation dans le quotidien. Un nouveau portail numérique, testé en 2014 en Amérique du Nord, favorise d'ailleurs l'autonomie et la responsabilisation des apprenants.

Les principaux résultats obtenus sont :

- les 220 emplois collaborateurs et cadres les plus significatifs pour 15 métiers ont bénéficié d'une refonte de leur plan de formation entre 2011 et 2014 (soit 56 % des effectifs, hors distribution) ;
- près de 5 000 tuteurs et 700 mentors ont été recensés et validés dans leur mission de transmission des savoirs et des comportements ;
- plus de 200 parcours de formation d'opérateurs de production ont été revus par les équipes de moniteurs de fabrication en usines, pilotées par les responsables de formation des sites ;
- un gain moyen de 23 % sur la durée prévue de formation a été obtenu grâce à l'accélération de la montée en compétences à la prise de poste des opérateurs ;
- les nouvelles usines ont bénéficié d'une montée en charge optimisée en temps et en heure avec des productions se situant d'emblée au niveau de qualité requis.

L'impact du "juste nécessaire en juste à temps" a été évalué en 2014 sur quatre Zones Géographiques. Il s'élève à 250 000 heures de formation économisées au profit de l'activité opérationnelle industrielle et tertiaire.

La démarche "Time to Competence" a reçu le Prix de l'Entreprise apprenante du Trophée du Capital Humain 2014 Michael Page/Le Monde.

6.1.4 d) 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 plus de 6 900 personnes en 2014. Son déploiement dans tous les pays du Groupe s'est poursuivi en 2014, avec toujours une attention particulière portée aux pays où le volume de recrutement est le plus élevé.

Outre l'accompagnement de proximité réalisé par le hiérarchique avec l'aide d'un représentant du Service du Personnel qui permet très tôt d'ébaucher une orientation professionnelle, le stage terrain (industriel ou commercial) facilite la familiarisation avec la culture de Michelin (telle qu'elle est vécue dans le processus de fabrication industrielle ou dans le contact avec les clients).

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.

Dans chaque zone/pays, des correspondants sont responsables de l'accompagnement et du pilotage de ce processus d'intégration. Ils forment un réseau qui améliore en permanence les façons de faire et au sein duquel sont partagées les bonnes pratiques.

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 permettront de continuer à améliorer la qualité et l'efficacité du processus d'intégration.

6.1.4 e) Favoriser le développement des parcours professionnels au sein du Groupe

Michelin privilégie largement la promotion interne. À fin 2014, 83 % des managers du Groupe (soit 5 641 personnes de Niveau de responsabilité A à N, selon la méthode Hay) sont issus de ses rangs, c'est-à-dire qu'ils ont bénéficié de promotion(s) au sein de l'entreprise, postérieurement à leur période d'intégration initiale.

L'objectif à tous les niveaux de l'entreprise est d'entretenir le dynamisme des parcours professionnels, en mobilité et en promotions. De fait, le Groupe recrute chaque nouveau salarié dans la perspective d'un parcours dans la durée, au-delà d'un poste particulier et les actions de développement continu des compétences contribuent à rendre possible l'expression du potentiel de chacun.

Partout dans le monde, près de 400 gestionnaires de carrière suivent les salariés dans le déroulement de leur parcours professionnel. À fin 2014, 73 % des employés ont eu au moins un entretien avec leur gestionnaire au cours des deux dernières années. 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.

Indépendants de la hiérarchie, ils ont aussi une mission de recours pour les employés : en 2014, 65 % de ceux-ci ont déclaré qu'ils se tourneraient vers leur gestionnaire en cas de difficultés dans leur situation au travail.

À côté des gestionnaires et des salariés eux-mêmes, les managers jouent le 3^e rôle du 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 70 % 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 carrière, des parcours professionnels accélérés.

6.1.4 f) Encourager l'émission d'idées par le personnel

Précurseur de l'Innovation participative, Michelin a mis en place en 1927 sa démarche "Suggestions", appelée aujourd'hui "Démarche InnovaGo". Elle offre la possibilité à toute personne de l'Entreprise, à tout moment, de façon spontanée, de s'impliquer dans la vie et les progrès de l'Entreprise. Chacun peut proposer une idée pour résoudre un problème ou améliorer les façons de faire, c'est une Idée de Progrès ; ou une idée pour apporter un nouveau service ou nouveau produit au client externe, c'est une Idée d'Innovation. Les managers sont invités à encourager leurs équipiers à proposer des idées.

Les résultats témoignent de la progression constante des Idées de Progrès au sein du Groupe : 23 209 personnes ont émis au moins une idée en 2014 – ce qui représente une participation de 36 % dans les sites où la démarche est implantée.

Pour la première fois, l'Entreprise a enregistré plus de 56 000 idées. De nouveaux pays pratiquent la démarche comme la Chine avec plus de 3 000 idées émises en 2014, puis en fin d'année le Brésil (125 idées émises) et la Thaïlande (75 idées émises). Certains pays ont dynamisé la pratique de la démarche : ainsi en Italie, le nombre de participants est passé de 2 032 à 2 732 auteurs ayant formulé 4 748 idées, presque trois fois plus qu'en 2012.

Au total, en 2014, près de 23 000 des idées émises ont été réalisées, 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 13 millions € et ont rapporté 1,77 million de gratifications à leurs auteurs.

En outre, en 2014, l'Entreprise a déployé InnovationWorks, une nouvelle approche permettant à chacun de suggérer des activités business innovantes pour servir les objectifs de croissance du Groupe. Cette dynamique, fournit l'opportunité aux employés de proposer leurs idées d'innovation et, pour les équipes retenues, leur donne les moyens de les tester rapidement sur le marché en mode start-up au sein d'un Incubateur. En 2014, deux Zones Géographiques ont été concernées par InnovationWorks : la Chine avec 1 300 participants, 225 idées émises et 4 initiatives sélectionnées qui sont entrées en Incubation et l'Europe avec 17 000 personnes sollicitées, 4 170 idées émises par 2 293 employés et 5 initiatives sélectionnées pour entrer en Incubation au premier semestre 2015. Les taux de participation à InnovationWorks, exceptionnels par rapport aux benchmarks externes, témoignent de la vitalité de l'esprit d'entreprise et d'innovation des employés Michelin.

En France, le taux de participation s'établit à 44 % en 2014 avec 8 621 idées réalisées sur 21 095 enregistrées. Le site de Golbey continue de réaliser des performances très supérieures à la moyenne, avec 353 auteurs (72 % de participation) ayant formulé plus de 677 idées de progrès tout au long de l'année.

De nouveaux animateurs de la démarche en Inde, en Serbie et aux États-Unis ont été formés en préparation du démarrage ou de l'accélération de la démarche dans ces pays en 2015.

6.1.4 g) Promouvoir l'autonomie des équipes et donner plus de responsabilité à tous les niveaux

Avancer ensemble, l'offre employeur du Groupe met l'accent sur la possibilité donnée à chacun de mobiliser et de déployer l'ensemble de ses capacités, de manière à trouver dans son emploi les sources d'un épanouissement à travers le bien-être et le développement personnel. De ce fait, la démarche de responsabilisation vient renforcer de façon transversale les différentes dimensions de ce programme :

- l'intérêt du travail, en élargissant le champ des responsabilités ;
- la qualité de vie au travail, en accroissant la qualité perçue par les personnes de leur poste ;
- la gestion des carrières, en particulier pour les opérateurs, en ouvrant de nouvelles possibilités de progression professionnelle ;
- la rémunération du fait des nouvelles possibilités de gestion de carrière ;
- la formation et le développement parce que de nouvelles responsabilités impliquent l'acquisition de nouvelles compétences ;
- la qualité du management parce que sa nature, moins axée sur le commandement et le contrôle et plus sur la mise en œuvre du principe de subsidiarité, évolue sensiblement.

La démarche de responsabilisation, entamée au début des années 90, a atteint un premier palier dans les années 2000 avec la mise en application d'un premier concept. À partir de 2010, un projet d'accélération de sa généralisation à toutes les activités industrielles du Groupe a été mis en œuvre avec succès. Aujourd'hui, plus de 75 % des activités ont adopté ce mode de management, les activités restantes étant en général en train de s'y préparer.

En 2012, Michelin, constatant les effets positifs sur l'engagement des personnes de ce concept de responsabilisation, a décidé de lui donner un prolongement en portant le plus loin possible l'autonomisation des équipes industrielles. Le premier acte de cette démarche a consisté en la création de 38 laboratoires de recherche de solutions propres à accroître l'autonomie des équipes de fabrication dans l'organisation de leur travail et le pilotage de leur performance et de leur progrès. Cette expérimentation/découverte a mobilisé 1 500 personnes, dans 38 îlots de fabrication et de maintenance répartis entre 18 usines dans différents pays. C'est aux opérateurs eux-mêmes qu'il a été demandé de découvrir, de tester la faisabilité et d'évaluer la pertinence en termes de bien-être au travail et de performance de ces solutions, le management étant placé en position de soutien et d'accompagnement.

Partout, les opérateurs concernés ont mis en lumière des solutions leur donnant le pouvoir d'agir sur les différentes dimensions de leur activité quotidienne (intégration des nouveaux arrivants, gestion de leurs compétences, gestion des standards ou des dérives et des écarts en production...). Partout, l'engagement et la performance ont progressé.

L'expérimentation dans les îlots étant un succès, il a été décidé de tester ce concept de management autonome de la performance et du progrès (MAPP) au niveau du site de production afin d'en confirmer les résultats en grand format.

Fin 2013, six sites ont été choisis, sur la base du volontariat. En 2014, une deuxième phase a été lancée pour mettre en œuvre les solutions découvertes par les 38 îlots laboratoires.

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 dialogue avec tous : une enquête d'opinion mondiale permet désormais de mesurer le ressenti au travail et le niveau d'engagement des salariés.

6.1.5 a) Inscrire le dialogue social dans une nouvelle dynamique

En 2014, plus de 3 000 rencontres officielles ont eu lieu dans l'ensemble de l'entreprise avec les organisations syndicales et les instances représentatives. Elles se sont concrétisées par 50 nouveaux accords, réseaux de distribution compris.

Contrairement à 2013, qui avait vu un effort sur la signature d'accords de flexibilité, les accords de 2014 ont beaucoup porté sur l'amélioration de la santé, de l'hygiène des locaux et la sécurité au travail, ainsi que sur le développement personnel et la qualité de vie au travail.

Au niveau de la MFPM, le dialogue social a permis, en 2014, la signature d'accords sur des sujets importants comme :

- l'intéressement collectif ;
- la participation des salariés aux résultats de l'entreprise ;
- la mise en œuvre du télétravail ;
- des accords de droit syndical dans des établissements qui n'en étaient pas encore dotés ;
- un accord-cadre européen, le premier de ce genre, a été signé en mars 2014 dans un excellent climat de co-construction sur trois problématiques sélectionnées en commun, privilégiant ainsi la profondeur des engagements mutuels et la qualité de la procédure de suivi sur des questions jugées prioritaires, à savoir l'égalité des chances et la non-discrimination, l'organisation du travail, ainsi que la santé et la sécurité.

Une nouvelle politique de relations sociales a été validée (voir le Document de Référence 2013 pour son esprit) et une démarche approfondie d'appropriation interactive auprès de l'ensemble des managers de l'entreprise et des représentants du personnel a été initiée. Les premiers contacts ont été établis avec la fédération de syndicats internationale *IndustriAll Global Union*. Une première rencontre aura lieu en février 2015 et donnera le coup d'envoi à la rédaction du premier accord-cadre international du groupe Michelin.

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du groupe Michelin, en mai 2014, un administrateur salarié a été nommé au Conseil de Surveillance du Groupe – bien que Michelin ne soit pas assujetti à cette disposition de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013. Un autre administrateur salarié a été nommé en décembre au Conseil de Surveillance de la MFPM – qui est assujettie aux dispositions de la loi ci-dessus mentionnée.

6.1.5 b) Informer et dialoguer largement

Michelin accorde une grande importance à la communication avec son personnel et les instances représentatives. Le Groupe met en œuvre de nombreux moyens de diffusion d'informations et d'échanges sur ses sites. Une trentaine de canaux d'information et une dizaine de modalités de consultation ont été recensées. Chaque pays en utilise en moyenne 20 d'entre eux, parmi lesquels l'Intranet ; les supports papier (sites, pays et entités) ; les réunions d'équipe quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles ; le magazine TV du Groupe *Forward* ; le magazine papier *Bibnews* adressé à tous les salariés dans de nombreux pays ; BibSpace, le réseau social interne, la Lettre aux

Actionnaires ; les réunions avec les représentants du personnel ; les enquêtes et sondages dont la nouvelle étude "Avancer Ensemble, votre avis pour agir" ; les tables rondes ; les forums ; les tableaux d'affichage ; les Journées Portes ouvertes, etc.

Depuis son lancement en avril 2013, BibSpace, le réseau social interne de Michelin, compte déjà 15 000 employés membres et 400 communautés actives. BibSpace favorise le dialogue entre les membres du personnel, la circulation et l'enrichissement des idées. Il est souvent utilisé pour des challenges innovation en interne – appelés *Innov' Up*. De plus, il simplifie et accélère la coopération, le partage de bonnes pratiques et la résolution de problèmes. Il est un vecteur de transformation digitale pour l'entreprise.

Suite à l'engagement pris en 2013 par les fonctions Personnel, Communication et Industrie de renforcer le dialogue entre les managers et les équipiers en mettant en place des réunions mensuelles d'échanges dans les îlots de production, un diagnostic a été mené en 2014 dans les sites pour mesurer le déploiement de ces réunions.

En 2014, une participation toujours plus active et directe des employés a été favorisée pour permettre à chacun de contribuer à des sujets clés pour l'Entreprise, notamment l'innovation et la mobilité durable.

À l'occasion du Michelin Challenge Bibendum, qui a eu lieu en novembre 2014 à Chengdu en Chine, huit employés Michelin, sélectionnés parmi 1 000 candidats, ont eu la possibilité de participer à cet événement unique et de devenir, pendant quelques jours, des reporters. *Via* un espace dédié sur le réseau social interne Michelin, ces huit employés ont pu partager avec leurs collègues du monde entier les solutions de mobilité les plus innovantes découvertes sur place et vivre la mission du Groupe : offrir à chacun une meilleure façon d'avancer.

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 les sentiments des salariés dans leur travail à l'aune des sept dimensions de l'offre employeur Groupe : "Avancer Ensemble, la marque d'un engagement réciproque".

Cette étude a été déployée pour la seconde fois en 2014 sur l'ensemble du Groupe, à l'exception d'Euromaster où une enquête a cependant été menée en parallèle, avec le même prestataire IBM/Kenexa. La participation des salariés a été massive avec 83 % de réponses sur l'ensemble du Groupe, soit 3 points de plus qu'en 2013. Ce taux souligne la confiance des employés dans ce processus et démontre la crédibilité des résultats de l'enquête.

En 2014, le taux global d'engagement des salariés a été de 74 %, en augmentation de 2 points par rapport à 2013 et 5 points au-dessus de la moyenne mondiale des entreprises de la base d'IBM. Le taux d'engagement se place 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 71 % pour les opérateurs (4 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. 68 % des répondants à l'étude 2014 ont déclaré avoir pu partager et discuter les résultats 2013 de leur équipe, et la moitié des participants 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.

L'étude a également mis en exergue des points d'excellence pour Michelin, notamment la fierté d'appartenance au Groupe, l'importance de la qualité des produits et services, le souci premier de la sécurité des personnes et l'engagement de Michelin en faveur de l'innovation.

6.1.6 UNE GOUVERNANCE MONDIALE DE LA DIVERSITÉ

En lien étroit avec le respect de chaque personne, Michelin fait de la diversité un atout de croissance. La prise de conscience du risque de discrimination est une priorité pour le Groupe, à travers des diagnostics en continu et des programmes de sensibilisation. La politique volontariste menée par le Groupe en faveur de la diversité enregistre des résultats concrets année après année. En particulier, l'accès des femmes à tous les emplois, à tous les niveaux est facilité partout dans le monde. L'émergence du management local est également favorisée, principalement dans les zones de croissance.

6.1.6 a) Faire de la diversité dans l'Entreprise une manifestation concrète du respect des personnes

Le respect des personnes est une valeur fondamentale de Michelin depuis son origine. Il se concrétise au quotidien autour de deux initiatives complémentaires : la reconnaissance de chacun en tant que personne unique et la valorisation de la diversité.

Michelin a structuré son approche de la diversité autour de quatre axes prioritaires : l'emploi féminin, les nationalités et cultures, les âges, les handicaps. Elle s'accompagne de la volonté forte de s'appuyer sur la singularité de la personne, sans discrimination positive.

Dans un environnement et des marchés qui se complexifient à grande vitesse, la pluralité des personnalités contribue à imaginer des 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. Un Comité de Pilotage 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. Le Groupe privilégie des actions à long terme, formalisées par des indicateurs et suivies de façon continue avec l'appui du management.

Un réseau international Diversité, animé par le Directeur de la Diversité Groupe, regroupe les managers Diversité présents dans chacun des pays. Ils soutiennent les managers et les membres du service du personnel, notamment les gestionnaires de carrières, qui ont pour objectif de promouvoir et de développer la diversité.

Les salariés de tous les pays sont invités à émettre des “idées de progrès” pour dynamiser la diversité et notamment l'accès des femmes aux emplois : organisation du travail, ergonomie, équilibre vie privée/vie professionnelle... Les auteurs des idées mises en œuvre sont récompensés par des primes et reconnus lors d'un événement international.

6.1.6 b) Favoriser la prise de conscience du risque de discrimination

Avant sa prise de poste, chaque manager ou gestionnaire de carrière participe à une formation visant à lui faire prendre conscience des comportements discriminatoires. Alternant théorie et pratique, réflexion individuelle et jeux de rôle, cette formation de groupe permet de dépasser les stéréotypes, de découvrir les cadres juridiques de référence et d'anticiper les situations à risque. En faisant évoluer les pratiques et les représentations, cette formation incite les participants à agir concrètement en faveur de la diversité au sein de leurs services.

En parallèle, 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, des fiches de sensibilisation à la discrimination sont également mises en ligne sur l'Intranet : “Agir sans discrimination”, “Qu'est-ce qu'une discrimination?”, “Que faire lorsque l'on est témoin ou victime d'une attitude ou d'une action discriminatoire?”.

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.

En 2014 par exemple aux États-Unis, les 100 managers clé de la zone ont bénéficié d'une formation spécifique à la non-discrimination. Ils ont pu échanger des bonnes pratiques et constituer un réseau autour de la thématique. Un programme du même type a été déployé dans les pays nordiques et en Europe centrale, sous la bannière “Prevent Workplace discrimination and Harassment”.

Les salariés eux-mêmes ont été invités à s'interroger et à s'exprimer, notamment dans le cadre de l'étude mondiale sur l'engagement (cf. 6.1.5 c) et des événements sont organisés. Étienne Hoarau, auteur du livre *À contre-pied*, grand voyageur à vélo et atteint d'un handicap moteur, a donné plusieurs conférences en France.

Dans le cadre de l'étude mondiale “Avancer Ensemble, votre avis pour agir”, tous les salariés ont pu s'exprimer pour la seconde année sur deux points liés à la diversité : “Michelin a créé un environnement dans lequel des personnes d'origines diverses peuvent réussir” et “Les employés sont traités avec respect, quels qu'ils soient ou quelle que soit leur fonction”.

Une analyse qualitative destinée à approfondir la compréhension du sentiment de respect dans les différents pays et cultures a été menée au cours de 2014. La méthode du photo-langage ainsi que l'étude des commentaires libres de l'étude ont permis de construire une typologie des causes de respect/non-respect et de les hiérarchiser. Des plans d'actions concrets ont été construits dans plusieurs pays, notamment pour sensibiliser les managers aux comportements favorables au sentiment de respect.

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 du secteur automobile, le Groupe compte historiquement peu de femmes parmi les personnels opérateurs (10,0 % de l'effectif en 2014 hors réseaux de distribution). Ce ratio est plus équilibré parmi les employés et techniciens (38,7 %) et, dans une moindre mesure au sein du management et de la maîtrise (en hausse de 22,5 % en 2013 à 23,5 % en 2014). Les réseaux de distribution européens et nord-américain sont plus masculinisés (11,6 % de femmes sur l'effectif inscrit pour Euromaster en 2014 contre 11,1 % en 2013 et 10,7 % pour TCI en 2014 contre 9 % en 2013). La part des femmes progresse chaque année. Au niveau mondial, pour la 4^e année consécutive en 2014, un collaborateur sur trois recruté est une femme dans les catégories "employés, techniciens et maîtrise" et "management". En France, le recrutement de femmes dans ces catégories dépasse les 40 %. Les équipes de recrutement ont été féminisées et sont responsabilisées sur l'objectif de féminisation des embauches.

Une étude mondiale sur la parentalité a été conduite en interne en 2014. Elle établit un diagnostic des mesures en place chez Michelin et propose des benchmarks. Cette étude révèle les pays "women friendly" en fonction de leurs dispositifs légaux et de leur environnement culturel. Elle valorise les différentes modalités proposées chez Michelin : flexibilité du temps de travail, services dont crèches et salles d'allaitement, aides financières pour les gardes d'enfants, plateformes de services et *family day*. Au total, 115 mesures d'accompagnement existent dans le Groupe.

Par ailleurs, le télétravail continue à se déployer dans les différents pays : Allemagne, Brésil, Canada, Espagne, États-Unis, Europe centrale, France (nouvel accord en 2014), pays nordiques.

► Des métiers industriels rendus plus attractifs pour les femmes

Le Groupe souhaite accroître l'attractivité des métiers de l'industrie pour les femmes, en faisant évoluer l'ergonomie des postes et en développant des actions auprès des filières académiques en faveur de la mixité des métiers. Il suscite également des candidatures féminines.

Les sites industriels sont encouragés à développer le recrutement féminin à tous les niveaux, à commencer par les postes d'opérateurs de production. Des outils ont été mis à leur disposition depuis 2010 pour atteindre les objectifs fixés : cartographie des postes accessibles aux femmes, aménagements organisationnels et ergonomiques... Grâce à leur évolution en matière d'ergonomie, les postes de travail de production sont de plus en plus nombreux à être accessibles à davantage d'employés, dont les femmes. L'ambition à l'horizon 2020 est de rendre 50 % des postes de fabrication accessibles à toutes les catégories d'employés. En France, 130 situations de travail à contrainte physique élevée, donc non accessibles aux femmes, ont été supprimées grâce à un investissement financier dans les sites industriels.

En 2014, Michelin s'est engagé en France comme membre fondateur de la Fondation Égalité Mixité, abritée par la Fondation FACE. Son objectif est d'accroître la mixité des métiers par des actions de communication de grande ampleur comme des campagnes télévisées et de proposer des mesures innovantes favorisant la mixité des métiers.

En Allemagne, en Écosse, en France, en Roumanie et en Thaïlande, les femmes sont invitées à découvrir les sites industriels et leurs métiers, à échanger avec des femmes qui y travaillent et à déposer leurs candidatures. En Allemagne et en Roumanie, un *Girl's Day* est organisé chaque année sur les sites industriels pour présenter les métiers à des jeunes de 12 à 16 ans. En Allemagne et en France, des professeurs, des parents et des élèves encore scolarisés découvrent les métiers de l'industrie lors de "Journées portes ouvertes".

Après les États-Unis et les pays nordiques en 2013, la Russie a identifié en 2014 les principaux freins à la féminisation de ses forces de vente. Cette démarche conduira à des plans d'action en 2015, intensifiant le *mentoring* et faisant évoluer les conditions de travail.

► Un accompagnement spécifique pour les fonctions managériales

Diversité*	2014	2013	2012
Part des femmes dans le management et la maîtrise ⁽¹⁾ (en %)	23,5 %	22,5 %	21,9 %
<i>MFPM</i>	24,3 %	23,3 %	22,4 %
Part des femmes <i>top managers</i> ⁽²⁾ (en %)	15,7 %	14,9 %	13,7 %
<i>MFPM</i>	14,7 %	13,8 %	12,7 %
Part des femmes <i>executive managers</i> ⁽³⁾ (en %)	9,1 %	8,6 %	8,0 %
<i>MFPM</i>	9,2 %	8,2 %	7,5 %

* 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 souhaite progresser vers un management plus féminin. Des équipes dédiées ont été mises en place dans chaque zone pour avancer vers cet objectif. La méthode de détection du potentiel développée par le Groupe s'appuie clairement sur des critères non sexués. Une attention toute particulière est portée aux critères définissant le potentiel et leurs illustrations. Les managers ont été avertis qu'il existe un risque de s'appuyer sur une représentation sexuée dans la manière d'imaginer un haut potentiel.

Les femmes dont le potentiel d'évolution a été identifié bénéficient d'un accompagnement spécifique : une phase de coaching de six mois, suivie d'un *mentoring* d'une année. Après quatre ans d'expérimentation en Europe, ce programme contribue à une adaptation plus rapide et plus aisée des femmes dans des postes de haut niveau. Le programme été initié en Chine en 2013 et un projet pilote a été réalisé aux États-Unis en 2014.

► Une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Michelin souhaite accroître année après année le nombre de dispositifs et d'actions adaptés localement pour faciliter l'articulation entre vie professionnelle et personnelle. La France est très en pointe, avec 16 dispositifs différents, dont les Chèques Emploi Service Universels avec abondement, la réservation de places de crèche, la conciergerie...

En Allemagne, des places de crèches 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. Avec une population vieillissante, l'Allemagne connaît un fort développement de la problématique des aidants familiaux. Le service propose aussi des programmes de vacances pour les enfants des salariés. De nombreuses mesures de flexibilité du travail sont proposées et il existe quelques exemples de "job-sharing".

► 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 audité, permettant de comparer les niveaux de salaires entre les hommes et les femmes pour des postes de responsabilité équivalente. En 2014, 29,4 % de l'effectif global (hors réseau de distribution, Tigar et sociétés acquises en 2014) a été pris en compte dans l'analyse, parmi les pays suivants : Allemagne, Brésil, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Mexique, Pologne, Roumanie, Russie, Thaïlande. 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, le Responsable Groupe des rémunérations et le Responsable Groupe de la gestion adressent un objectif formel aux Responsables du personnel des pays concernés par des écarts constatés. Depuis 2011, l'écart global de rémunération entre les hommes et les femmes diminue tous les ans. Il était de 2,8 % en 2014.

6.1.6 d) Promouvoir et accompagner l'emploi des personnes handicapées

Le Groupe a défini en 2006 une politique en matière d'emploi des personnes handicapées. Michelin souhaite supprimer toute forme de discrimination partout dans le monde et déployer une approche humaniste. 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.

Au-delà du risque de discrimination, les équipes du Service du Personnel et les salariés sont sensibilisés à l'accompagnement des personnes handicapées pour les maintenir dans l'emploi. En France notamment, un réseau de référents associés à la médecine du travail et aux gestionnaires de carrière 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 est régulièrement invitée à rencontrer les acteurs nationaux travaillant dans le domaine du handicap et à se sensibiliser aux différents types de handicap, dont le handicap mental.

Selon les pays, l'emploi de personnes handicapées répond à des normes très différentes sur le plan légal. 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 un quota de recrutement en faveur des personnes handicapées, avec des taux variant de 0,5 % en Thaïlande à 7 % en Italie. 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 2014, le pourcentage légal a été dépassé (près de 6,5 %).

Le Groupe porte une attention toute particulière aux personnes atteintes d'un cancer, à travers des mouvements de solidarité comme au Brésil, ou des actions de sensibilisation et d'écoute proposées par la Ligue contre le cancer en France. La Fondation d'Entreprise Michelin finance des projets de ressourcement pour les personnes atteintes d'un cancer (film produit par l'Institut Curie, projet de Maisons de la vie, cf. 6.2.2).

6.1.6 e) Privilégier un management local intégrant les spécificités culturelles

	2014	2013	2012	2011
Part des non-Français <i>top managers</i> * ⁽¹⁾ (en %)	47,5 %	47,0 %	45,7 %	45,3 %
MFPM	14,3 %	14,9 %	14,2 %	12,9 %
Part des non-Français <i>executive managers</i> * ⁽²⁾ (en %)	35,9 %	36,5 %	36,6 %	36,5 %
MFPM	12,7 %	13,6 %	13,1 %	13,0 %

* 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 I selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à G selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

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, la distribution des performances est établie pour chacune des minorités : femmes, Afro-Américains, Portoricains, Asiatiques, Hispaniques. Les écarts sont soumis à une analyse systématique, suivie de mesures appropriées.

L'objectif du Groupe est de privilégier l'émergence d'un management local hautement qualifié partout où c'est possible, 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.

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. En 2014, l'objectif d'atteindre 64 % de managers locaux dans les zones de croissance est dépassé (65 %).

Ainsi, en 2014, près de la moitié (47,5 %) des cadres à hautes responsabilités sur l'ensemble du Groupe n'est pas de nationalité française. Dans le monde entier, les managers locaux apportent au Groupe leur culture et leur compréhension des enjeux régionaux. Les plans de succession des managers de tous pays privilégient désormais les formations et les parcours de développement des managers locaux, pour faciliter leur accès rapide aux postes à responsabilité.

6.1.6 f) Organiser la transmission des savoir-faire entre les différentes générations

En Europe de l'Ouest et aux États-Unis, l'évolution de la pyramide des âges et l'allongement progressif de la durée légale du travail contribuent à l'augmentation de l'âge moyen des effectifs. Le Groupe souhaite anticiper cette évolution en améliorant l'ergonomie des postes de travail, en valorisant l'expérience acquise par les seniors, en favorisant les changements de postes et les missions ponctuelles adaptées aux situations individuelles. À l'autre extrémité de la

pyramide, Michelin favorise le parrainage des jeunes embauchés par les personnels les plus expérimentés, à la fois pour permettre la transmission des compétences et des savoir-faire, et pour faciliter l'intégration entre les différentes générations.

Depuis 2012, les sites industriels bénéficient d'un outil leur permettant de visualiser la distribution des âges de leurs opérateurs, d'identifier les risques liés à l'ergonomie des postes, de mesurer la motivation des personnes et d'organiser le transfert des savoirs. L'analyse doit ensuite permettre la mise en place d'actions correctives ou préventives. L'outil D-Generation, qui permet de croiser la pyramide des âges et la pénibilité des postes, est actuellement utilisé en Hongrie, Italie, Roumanie, Russie et Thaïlande.

En France, un conseiller pour le maintien dans l'emploi, notamment en fin de carrière, a été mis en place sur chaque site industriel. Il oriente la personne et s'assure des conditions de l'évolution ergonomique des postes.

En 2014, le Groupe a défini une politique visant à permettre aux seniors d'effectuer leur activité professionnelle dans l'exercice de responsabilités motivantes et épanouissantes. Valorisant leur compétence et leur expérience jusqu'à leur départ à la retraite, ils contribuent ainsi durablement à la performance de l'Entreprise, tout en tenant compte des spécificités de cette période de la vie.

6.1.7 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES SOCIALES 2014

	2014	2013	2012	2011	GRI 4
Effectif au 31 décembre (toutes sociétés consolidées, effectifs en équivalent temps plein, tous types de contrats de travail, hors intérim)	106 696	105 724	107 302	108 340	
Effectif inscrit au 31 décembre (toutes sociétés consolidées, tous types de contrat de travail, hors intérim)	112 306	111 190	113 443	115 000	G4 LA1
Europe	65 569	66 147	67 785	69 580	
<i>MFPM</i>	19 712	19 979	20 805	20 731	G4 LA1
Amérique du Nord	22 741	22 274	22 209	22 545	G4 LA1
Amérique du Sud	6 752	5 518	6 037	5 957	G4 LA1
Asie (hors Inde)	15 431	15 458	15 307	15 332	G4 LA1
Afrique, Inde, Moyen-Orient	1 813	1 793	2 105	1 586	G4 LA1
Effectif par sexe*					
Hommes	83,7 %	84,0 %	84,4 %	84,8 %	
<i>MFPM</i>	83,9 %	84,4 %	85,0 %	84,7 %	G4 LA1
Femmes	16,3 %	16,0 %	15,6 %	15,2 %	
<i>MFPM</i>	16,1 %	15,6 %	15,0 %	15,3 %	G4 LA1
Effectif par catégories* (en %)					
Opérateurs	62,4 %	61,4 %	63,1 %	63,9 %	
<i>MFPM</i>	47,4 %	48,4 %	51,0 %	51,0 %	
Employés, techniciens, maîtrise	30,0 %	30,9 %	30,1 %	29,7 %	
<i>MFPM</i>	38,7 %	38,1 %	23,4 %	24,0 %	
Management**	7,6 %	7,7 %	6,8 %	6,4 %	
<i>MFPM</i>	13,9 %	13,5 %	25,8 %	25,0 %	

	2014	2013	2012	2011	GRI 4
Effectif par âge* (en %)					
Jusqu'à 24 ans	5,5 %	5,5 %	6,1 %	6,7 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	5,3 %	5,2 %	5,6 %	6,2 %	G4 LA1
25-34 ans	27,3 %	27,2 %	27,3 %	27,5 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	22,4 %	21,8 %	21,0 %	5,6 %	G4 LA1
35-44 ans	27,9 %	27,4 %	26,8 %	26,1 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	24,5 %	23,3 %	21,6 %	20,5 %	G4 LA1
45-54 ans	22,5 %	23,1 %	23,4 %	23,8 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	21,7 %	24,4 %	26,6 %	28,4 %	G4 LA1
55-64 ans	16,5 %	16,4 %	16,2 %	15,7 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	26,0 %	25,3 %	25,1 %	23,9 %	G4 LA1
Plus de 65 ans	0,4 %	0,4 %	0,2 %	0,3 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	G4 LA1
Effectif par ancienneté* (en %)					
Moins de 2 ans	18,3 %	19,7 %	21,9 %	20,5 %	
<i>MFPM</i>	13,1 %	15,4 %	17,4 %	11,3 %	
2-5 ans	14,1 %	11,8 %	10,3 %	12,2 %	
<i>MFPM</i>	12,3 %	8,5 %	6,5 %	9,2 %	
5-10 ans	16,6 %	16,5 %	15,8 %	16,5 %	
<i>MFPM</i>	13,1 %	13,1 %	13,0 %	14,0 %	
10-15 ans	13,1 %	14,8 %	14,9 %	12,8 %	
<i>MFPM</i>	13,1 %	13,3 %	11,9 %	9,7 %	
15-20 ans	10,7 %	7,8 %	6,8 %	6,3 %	
<i>MFPM</i>	8,1 %	5,6 %	5,0 %	4,1 %	
Plus de 20 ans	27,1 %	29,3 %	30,3 %	31,6 %	
<i>MFPM</i>	40,3 %	44,0 %	46,3 %	51,7 %	
Mouvements* (contrats de travail sans date de fin)					
Embauches	6 948	5 869	6 224	9 611	G4 LA1
<i>MFPM</i>	606	588	934	1 394	G4 LA1
Démission	2 514	2 452	2 218	2 013	
<i>MFPM</i>	119	112	114	159	G4 LA1
Licenciements – Rupture	2 400	2 658	2 197	2 260	
<i>MFPM</i>	255	185	197	262	G4 LA1
Retraites	1 976	2 332	1 853	1 769	
<i>MFPM</i>	827	1 070	757	661	G4 LA1
Décès	128	116	125	141	
<i>MFPM</i>	30	33	32	37	G4 LA1
Contrats temporaires (hors intérim)* (en %)	4,0 %	3,9 %	3,6 %	4,7 %	
<i>MFPM</i>	4,6 %	3,3 %	3,3 %	5,2 %	
Temps partiel*	2,8 %	3,3 %	2,8 %	2,5 %	
Formations en heures*					
Taux d'accès à la formation	4,1 %	4,4 %	4,4 %	4,4 %	
<i>MFPM</i>	3,0 %	2,9 %	3 %	nd	G4 LA9
Bénéficiaires (en % de l'effectif)	96 %	94 %	96 %	94 %	G4 LA9
Nombre d'heures par salarié et par an	70	76	75	74	G4 LA9

	2014	2013	2012	2011	GRI 4
Heures de formation (hors réseaux de distribution)	6 628 184	7 167 926	7 278 854	7 231 466	G4 LA9
<i>MFPM</i>	951 707	987 773	1 096 736	nd	G4 LA9
Domaines de formation (hors réseaux de distribution)					
Formation aux métiers	89 %	88 %	90 %	92 %	LA11
Formation au management	5 %	6 %	6 %	4 %	
Formation générale	6 %	6 %	4 %	4 %	
			100 %	100 %	
Formation Environnement et Prévention (pour tous, hors métier EP)	3 %	3 %	3 %	3 %	
Formation Langues	4 %	2 %	2 %	2 %	
Absentéisme des Opérateurs* (hors réseaux de distribution)					
Europe	5,3 %	5,4 %	5,0 %	5,0 %	
<i>MFPM</i>	7,2 %	7,7 %	7,2 %	7,0 %	G4 LA6
Maladies et autres absences de courte durée non programmables	3,6 %	3,6 %	3,4 %	3,3 %	G4 LA6
<i>MFPM</i>	4,2 %	4,5 %	4,2 %	4,1 %	G4 LA6
Accident	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,1 %	G4 LA6
<i>MFPM</i>	0,5 %	0,5 %	0,4 %	0,3 %	G4 LA6
Absence longue durée	1,5 %	1,6 %	1,5 %	1,5 %	G4 LA6
<i>MFPM</i>	2,6 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %	G4 LA6
Accidents du travail (avec réseaux de distribution, Tigar ; hors sociétés récemment acquises)					G4 LA6
Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe	671	659	529	456	G4 LA6
Taux de fréquence	3,57	3,46	2,80	2,40	G4 LA6
Taux de gravité	0,21	0,23	0,19	0,17	G4 LA6
Nombre d'usines avec un TF = 0	25	20	24	26	
TCIR*	1,74	nd	nd	nd	
Nombre de rencontres officielles avec les organisations syndicales (avec réseaux de distribution, Tigar ; hors sociétés récemment acquises)	3 000	2 860	1 724	1 616	
Nombre d'accords collectifs signés	50	65	61	49	
Nombre d'idées de progrès*	56 372	50 462			
Diversité*					
Part des femmes dans le <i>Extended management</i> ⁽¹⁾ (en %)	23,5 %	22,5 %	21,9 %	20,9 %	
<i>MFPM</i>	24,3 %	23,3 %	22,4 %	21,9 %	
Part des femmes <i>top managers</i> ⁽²⁾ (en %)	15,7 %	14,9 %	13,7 %	12,5 %	
<i>MFPM</i>	14,7 %	13,8 %	12,7 %	12,5 %	
Part des femmes <i>executive managers</i> ⁽³⁾ (en %)	9,1 %	8,6 %	8,0 %	7,4 %	
<i>MFPM</i>	9,2 %	8,2 %	7,5 %	6,6 %	
Part des non-Français <i>top managers</i> ⁽²⁾ (en %)	47,5 %	47,0 %	45,7 %	45,3 %	
<i>MFPM</i>	14,3 %	14,9 %	14,2 %	12,9 %	
Part des non-Français <i>executive managers</i> ⁽³⁾ (en %)	35,9 %	36,5 %	36,6 %	36,5 %	
<i>MFPM</i>	12,7 %	13,6 %	13,1 %	13,0 %	
Part des <i>top managers</i> des pays en zone de croissance originaires de la zone*	65 %	62 %	nd	nd	
Part des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne*	83 %	77 %	73 %	nd	
Taux d'engagement des salariés*	74 %	72 %	nd	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 en cours d'année.

** 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 le bien-être des populations

Michelin attache une grande importance aux relations qu'il développe avec l'ensemble de ses parties prenantes et, tout particulièrement, avec les communautés à proximité de ses implantations. Il s'engage également dans le respect des règles éthiques et la lutte contre la corruption. Il est, par ailleurs, un acteur mondial majeur en matière de sécurité routière, à travers une grande diversité d'initiatives. Enfin, 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 L'IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES ACTIVITÉS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Apporter une expertise et un soutien financier à des porteurs de projets locaux

Michelin souhaite être un acteur du développement économique en soutenant, chaque fois que possible, la création d'emplois durables. Unique en son genre et souple dans ses modalités d'intervention, Michelin Développement mobilise des spécialistes du Groupe au cas par cas. Ils apportent une expertise et un accompagnement technique pointus à des porteurs de projets locaux, 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...

L'activité de conseil et d'expertise 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 appuyées en 2014 couvrent un champ économique très large : en France, par exemple, le retour de la fabrication de chaussures de luxe près de Cholet, avec l'aide à l'implantation d'une manufacture et la formation de jeunes ou encore l'extension dans le Bordelais d'un centre d'appels où les postes d'opérateurs sont tenus exclusivement par des handicapés. Tous les secteurs sont potentiellement concernés dès lors que le projet est solide et son porteur compétent et motivé.

En 24 ans, Michelin Développement a soutenu la création de plus de 30 000 emplois en France, dans huit autres pays d'Europe, au Canada et aux États-Unis. Michelin Développement est également à l'origine de près de 2 000 programmes d'aide technique destinés à favoriser l'émergence d'activités locales.

Accompagner le développement d'entreprises au sein des bassins d'emploi

La SIDE (Société Industrielle de Développement Économique), devenue Michelin Développement en 2010, a favorisé la création depuis 1990 de 21 164 emplois en France.

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. Au cours de ces dernières années, des conventions de moyens 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. Michelin Développement France a signé 70 nouvelles conventions en 2014. Le nombre d'emplois qui ont été et qui seront créés par ces entreprises dans le cadre de ces conventions conclues en 2014 s'élève à 1 077 en France. Le montant des aides financières signées en 2014 dépasse les 3,5 millions €.

Promouvoir la démarche dans de nombreux pays

À partir de 2002, des structures analogues ont été mises en place dans d'autres pays européens. Michelin Développement Ballymena (Royaume-Uni) a fêté ses 10 ans d'existence (400 emplois aidés, 2 500 heures de conseils et d'expertises dispensés). Michelin Développement Espagne a reçu, en décembre 2014, le prix de la meilleure action de Responsabilité sociale d'entreprise par le magazine *Ejecutivos*. Au total, 1 629 emplois ont été aidés en France, Italie, Espagne et au Royaume-Uni cette année.

Depuis 2006, Michelin Développement Amérique du Nord a investi plus de 8 millions USD dans un éventail très varié de petites entreprises locales. Dans le cadre du *Michelin Development Program* déployé en Ontario, en Alabama, en Caroline du Sud et en Nouvelle-Écosse, l'Entreprise réalise des investissements dans le but de créer des emplois durables et de qualité, tout en contribuant de façon efficace à la prospérité économique des communautés locales. Ce programme a déjà permis d'octroyer des prêts assortis de faibles taux d'intérêt à 88 entreprises et a contribué à la création de près de 2 500 emplois aidés.

6.2.2 LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES, NOTAMMENT AVEC LES POPULATIONS RIVERAINES, LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT ET LES ASSOCIATIONS

6.2.2 a) Un dialogue avec les parties prenantes engagé

En 2014, Michelin a engagé un dialogue constructif avec certaines de ses parties prenantes, sur la base de plusieurs initiatives : un document fondateur a été rédigé, qui inscrit ce dialogue dans la stratégie du Groupe et fixe les lignes guides qui doivent l'encadrer, de la même manière, partout dans le monde. Une première réunion a été tenue à Clermont-Ferrand les 13 et 14 mai avec 20 parties prenantes de sept pays européens, comprenant des fournisseurs, représentants du personnel, experts de la mobilité durable, organisations professionnelles, investisseurs, clients et ONG. Elles ont été accueillies par Jean-Dominique Senard et six membres du Comité Exécutif Groupe ainsi que par l'équipe de la Prospective et du Développement durable pendant une journée et demie. Elles ont échangé sur les trois domaines du développement durable suivants : "Que signifie être un leader de la mobilité durable ?" "Comment Michelin peut contribuer à une mobilité durable dans les grandes villes ?" et "Comment agir pour une mobilité durable avec des ressources naturelles limitées ?". Les parties prenantes ont, par exemple, incité Michelin à clarifier son ambition d'être un véritable acteur de mobilité durable et pas "seulement" un fabricant de pneus. Les discussions riches d'enseignements ont été retranscrites dans un rapport communiqué à l'ensemble des directions internes concernées ainsi qu'aux membres du Comité Exécutif Groupe afin qu'ils prennent compte les recommandations.

En novembre 2014, à l'occasion du Michelin Challenge Bibendum, 21 nouvelles parties prenantes de tous horizons ont été interviewées dont sept d'origine asiatique : des clients, sous-traitants, start-ups, consultants, sponsors, organisations internationales, universitaires et un membre du Conseil de Surveillance ont été entendus lors d'entretiens individuels. Ils se sont exprimés sur la politique de développement durable de Michelin, ses projets de mobilité durable, l'événement du Challenge Bibendum et les cinq axes pour promouvoir la mobilité durable affichés dans le "Livre vert" édité pour l'occasion. Leurs commentaires ont donné lieu à la rédaction d'un nouveau rapport, également communiqué dans l'entreprise. Là encore, les nombreuses remarques des parties prenantes sur des sujets très variés – allant de l'incitation à utiliser plus de matériaux renouvelables à celle de développer des offres de services interconnectés – vont permettre d'éclairer les décisions de l'entreprise dans le but de mieux répondre aux attentes sociétales.

Lors de la réunion du réseau international des correspondants PRM à Clermont-Ferrand en septembre, une formation au dialogue avec les parties prenantes a également été dispensée. Au mois de décembre, Michelin Amérique du Nord a organisé lui aussi une réunion à Greenville avec 25 parties prenantes de Caroline du Sud. Quatre thèmes de développement durable, dont celui de la contribution de Michelin au système éducatif de la région, ont été abordés.

Enfin, une gouvernance des parties prenantes dans la durée a été adoptée, qui prescrit un dialogue à trois niveaux au sein de comités divers : Groupe, *Business Units*, et au niveau des diverses Zones Géographiques.

Par ailleurs, Michelin accorde une importance particulière aux relations qu'il entretient avec les organisations émanant de la société civile, et notamment avec les organisations non gouvernementales. Plus de 200 managers, responsables RSE, correspondants Affaires publiques ou en développement durable ont été formés en Europe, en Asie

et en Amérique afin de mieux comprendre le fonctionnement et les attentes des ONG. Publié en 2013, le guide pratique "*Relations avec les organisations non gouvernementales*" a fait l'objet d'un déploiement international. Des ONG ont été associées à la réflexion du Groupe sur de nouveaux projets à fort impact social et environnemental ou ont été associées à un groupe de travail chargé de réfléchir à l'approche caoutchouc naturel durable.

6.2.2 b) Participer harmonieusement à la vie des communautés et contribuer à leur pérennité

Partenariats, subventions, implication dans la vie locale, citoyenneté d'entreprise, mécénat local, dons, philanthropie, autant de termes qui recouvrent une variété d'actions locales pour "améliorer en permanence l'intégration locale de nos sites industriels et commerciaux dans le tissu social et économique" (charte PRM, 2002). Afin de gagner en cohérence et en puissance d'impact, de nouveaux engagements pour promouvoir le développement des populations riveraines ont été adoptés, fin 2013, dans de nouvelles lignes-guides signées par François Corbin, Directeur des Zones Géographiques et introduits par Jean-Dominique Senard, Gérant du groupe Michelin. Ce programme, déployé pour la première année en 2014, s'inscrit dans l'Ambition 5 Performance et Responsabilité Michelin 2020 : "Vivre en harmonie avec les communautés locales".

► S'ouvrir aux besoins fondamentaux des parties prenantes locales

Le Groupe participe aux activités des populations locales et leur apporte son expertise et/ou son soutien financier lorsque c'est pertinent. Les initiatives en faveur des communautés sont définies et pilotées au niveau de chaque site industriel et non industriel avec le souci d'intégrer les points de vue des salariés et de personnes extérieures intéressées à l'activité de l'Entreprise. Une bonne pratique : sur chaque site, la création d'un comité de pilotage présidé par le Directeur de Site a été proposée. Il décide alors du choix final des actions d'implication dans la vie locale retenues et des moyens qui leur seront accordés. Les salariés sont invités à participer aux propositions d'actions.

Les actions locales de mécénat et de partenariat s'adaptent ainsi de plus en plus aux besoins des populations visant un objectif à moyen terme (deux à trois ans au moins), regroupées autour de plusieurs thèmes prioritaires :

- l'économie : aide à l'installation et à la pérennisation de micro-entreprises et de PME/PMI ; accompagnement de la création d'emplois durables ;
- l'action sociale : aide au développement des compétences ; soutien de programmes favorisant le bien-être et la santé ; soutien de projets éducatifs, de formation et d'insertion des jeunes ; tutorat par les seniors ;
- l'environnement : amélioration de la qualité de vie et de la mobilité durable, incluant la promotion de la sécurité routière ; aide au développement des infrastructures de santé et d'éducation (hôpitaux, écoles...) ; projets de développement durable et de protection de l'environnement.

► Premier bilan des nouvelles initiatives en faveur des communautés

En 2014, Michelin a renouvelé sa collaboration avec le *London Benchmarking Group* (LBG). Ce regroupement de 300 entreprises mondiales a établi une méthode permettant de mesurer la valeur des investissements des entreprises dans la vie locale. Ce sont près de 100 usines et bureaux Michelin (environ 70 000 salariés concernés) qui ont appliqué ce standard international en 2014 et fait coïncider leurs programmes aux lignes-guides lancées en 2013.

Parmi les nouvelles actions locales soutenues par les sites, certaines peuvent faire l'objet de volontariat en réponse à un besoin précis défini par le porteur de projet. L'objectif fixé pour 2020, dans le cadre des Ambitions Performance et Responsabilité Michelin, est d'atteindre 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur de la vie locale.

Les employés Michelin ont dès 2014 renforcé leur rôle d'ambassadeurs de l'Entreprise et de ses valeurs. Le Groupe a permis à son personnel de consacrer 23 942 journées de travail à des activités en faveur des communautés locales. Par rapport à 2013, le temps passé par les salariés à partager leurs expériences et à aider les populations riveraines a augmenté de 45 %. Cette augmentation substantielle s'explique aussi par une meilleure collecte des données.

Le budget total, en 2014, s'élève à 14 816 805 € consacrés aux communautés riveraines des sites industriels et non industriels du Groupe. Les montants en faveur des populations locales intègrent désormais la valorisation des prêts, des dons et du volontariat. Les programmes annuels d'investissements philanthropiques tendent également à évoluer du fait de la création récente de la Fondation d'Entreprise Michelin (cf. 6.2.2 d).

Les actions en faveur des communautés locales sont d'une très grande variété et il est particulièrement difficile de rendre compte de leur diversité. Voici néanmoins quelques exemples.

► En Amérique du Nord, une implication particulière en faveur des enfants

À travers le *Michelin Challenge Education*, les principaux sites Michelin, depuis 2009, parrainent chacun une école élémentaire publique, située à proximité. Un partenariat est établi entre le site et l'école grâce à l'appui de salariés du Groupe. Véritables tuteurs volontaires, ils consacrent de leur temps (plus de 5 000 heures en 2014) pour aider les élèves qui ont des difficultés dans certaines matières comme la lecture, les mathématiques, les sciences.

Le Groupe effectue également de nombreux dons à des organisations de bienfaisance (*United Way*) et à des banques alimentaires locales, à l'image du programme d'aide *Meals on Wheels of Greenville*.

► En Amérique du Sud, un soutien à des programmes en faveur de la diversité

En 2014, un programme d'éducation continue à être déployé au Brésil, afin d'augmenter les chances de réussite scolaire de jeunes résidents vivant à proximité des usines Michelin dans l'État de Rio de Janeiro, à Campo Grande et Itatiaia. Le programme *Ação Educativa* propose des mises à niveau pour les jeunes et des cours pour les adultes dans des domaines comme la mécanique, la logistique, l'informatique, les langues étrangères. Ce programme est développé grâce au partenariat établi avec le SENAI (Service national de formation industrielle) et à l'intervention d'employés volontaires de Michelin. Un programme récent *Praia para Todos* permet à des personnes à mobilité réduite d'accéder plus aisément aux plages de Rio.

► En Russie : une mobilisation pour l'environnement

En 2010, plusieurs incendies de forêts ont eu lieu dans la région de Davydovo (Russie), détruisant des milliers d'arbres. En 2013, 167 employés de Michelin et leurs familles ont célébré l'année de l'environnement en Russie, en replantant environ 1 000 arbres sur une surface de 4 hectares. En 2014, des employés de Michelin ont à nouveau participé à la plantation d'arbres dans la région, notamment dans la forêt située entre le village de Davydovo et la ville de Kurovskoe.

► En Europe : associations caritatives, sécurité routière et employabilité des populations locales

Le Groupe conduit un grand nombre d'actions en Europe, dans des domaines très variés, de la formation des jeunes pour leur meilleure intégration professionnelle à la qualité du développement économique et culturel des zones où Michelin opère... Cette implication dans la vie locale comprend des dons caritatifs (subventions à la Croix-Rouge locale en faveur des sans-abri, à Caritas, à des associations de recherche médicale...); des campagnes en faveur de dons du sang; une collaboration économique avec des établissements pour handicapés; un financement d'équipements médicaux tels que des défibrillateurs ou des véhicules pour établissements hospitaliers; des dons à des associations pour personnes handicapées; des stages pour personnes en réinsertion professionnelle; des dons à des associations de jeunes issus de milieux défavorisés; des dons de pneus pour des services d'urgence et des associations caritatives; des dons de matériel informatique et de projecteurs; des dons de vélos et de casques de cycliste en faveur de la protection routière...

Les investissements réalisés en faveur de la sécurité routière sont importants en 2014 : par des partenariats avec des associations comme la Prévention routière pour l'opération "Securiz'Mois" organisée dans dix villes de France ou la poursuite des *Michelin Junior Bike* qui, depuis 1998, en Hongrie, Italie, Pologne, Roumanie ont sensibilisé environ 200 000 jeunes (cf. 6.2.3 c pour plus de détails).

Le soutien à l'éducation et la valorisation des métiers techniques/scientifiques auprès des jeunes passent par une multitude d'initiatives à l'échelle européenne : semaine d'immersion en entreprise pour des collégiens et lycéens européens; rencontres entreprises-étudiants; participation à la vie d'établissements scolaires (prestations de cours, jurys d'examen, suivi d'élèves en difficulté); participation au *Girls' Day* afin de promouvoir les métiers techniques auprès des écolières et des lycéennes; partenariats visant à favoriser l'apprentissage des sciences avec plusieurs universités européennes et grandes écoles; rencontres découverte des métiers du groupe Michelin dans des grandes écoles; financement de bourses d'étudiants...

Les actions de soutien au développement personnel par le sport sont nombreuses : soutien de clubs sportifs; aide à l'organisation de manifestations sportives; rénovation du terrain de jeu et des cours de récréation dans une école...

► En Asie-Pacifique : solidarité, éducation et santé

En Chine, de nombreuses actions caritatives ont été entreprises en 2014. Des salariés Michelin ont consacré du temps à nettoyer des plages tandis que d'autres prodiguaient des cours d'anglais, d'histoire, d'art à des enfants de parents migrants issus de régions défavorisées.

Au Japon, les salariés ont également renforcé leurs relations de bon voisinage avec les populations locales par des cours donnés dans des écoles et clubs, par la mise à disposition de matériel, par l'entretien d'espaces verts...

En Thaïlande, plusieurs programmes contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des populations locales incluant la promotion de la sécurité routière.

En Inde, Michelin poursuit une politique de responsabilité sociale ambitieuse dans la région de Thervoy-Kandigai, où il a inauguré en 2013 une nouvelle usine de pneus poids lourd. Ses actions portent sur cinq axes prioritaires : santé, éducation, formation professionnelle, sécurité et environnement. Michelin souhaite accroître le niveau sanitaire et le niveau d'éducation de la population, afin de favoriser son employabilité à moyen et long terme, tout en maintenant ou en restaurant un environnement naturel sain et durable. Pour plus de détails, cf. Document de référence 2013.

Par ailleurs, en application des recommandations formulées par le Point de contact national de l'OCDE, le Groupe a mandaté un organisme indépendant pour effectuer une nouvelle étude d'impact environnemental portant sur un cycle climatique annuel complet. Les conclusions de cette étude seront connues en 2015. Il a également fait réaliser une étude d'impact "droits de l'homme" par un autre cabinet indépendant. Michelin prendra en considération les préconisations de cette étude, notamment en développant une réflexion stratégique globale d'intégration territoriale à l'horizon 2025, associant emploi local, diversification économique et maintien d'activités traditionnelles. Cette réflexion s'attachera aux conditions de développement de l'emploi local direct et indirect à moyen et long terme, à l'association des sous-traitants et des partenaires commerciaux du Groupe à cette démarche et au renforcement des mesures de promotion de l'emploi féminin. Une attention particulière sera portée à l'approfondissement du dialogue avec les parties prenantes locales, et notamment avec les communautés des villages les plus directement concernés par cette nouvelle implantation, ainsi qu'à la consolidation des capacités communautaires. De même, le respect du droit syndical et le fonctionnement des mécanismes de recours seront également analysés. Par ailleurs, elle intégrera une réflexion sur la convergence des actions engagées par le Groupe avec celles menées par les autres entreprises installées sur le parc industriel et par les autorités gouvernementales, notamment la SIPCOT.

6.2.2 c) Intensifier les relations avec les associations de protection de l'environnement

Lorsque cela s'avère opportun, Michelin développe des liens avec des associations de protection de l'environnement ou des organismes qui agissent en faveur de sa préservation. Ces actions concernent tout autant les sites industriels ou les centres de technologie que les sites tertiaires. Des associations locales, nationales ou internationales sont sollicitées dans le cadre de partenariats dont de nombreux exemples sont cités dans les actions en lien avec la biodiversité dans le paragraphe 6.3.5.

6.2.2 d) Une nouvelle étape pour le mécénat d'Entreprise

La Fondation d'Entreprise Michelin a été créée en janvier 2014 à l'initiative de Jean-Dominique Senard sous le signe de "l'Homme en mouvement". Elle a vocation à intervenir dans tous les pays où le Groupe est implanté dans cinq domaines : 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. Ses domaines d'intervention sont suffisamment larges pour inciter les nombreux collaborateurs engagés dans des associations, fondations, œuvres solidaires, à solliciter son appui. C'est une nouvelle opportunité pour les employés du Groupe de manifester leur engagement, leur esprit d'entreprendre et leur créativité.

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 Comité Exécutif de Michelin, un représentant du personnel et trois personnalités extérieures : Henri Loyrette, anciennement Président-Directeur du musée du Louvre, Président d'Admical, l'Association pour le développement du mécénat des entreprises et des entrepreneurs en France, Brice Lalonde, ancien ministre de l'environnement, conseiller spécial pour le développement durable du Pacte mondial de l'ONU, et le Pr. Jean Chazal, doyen de la faculté de médecine de l'Université d'Auvergne et neurochirurgien. 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. Philippe Legrez, Délégué Général, décide directement des projets d'un montant inférieur à 5 000 €. Il gère le mécénat du Groupe avec Anne Teffo, Déléguée Générale adjointe, et une petite équipe.

Le montant des 61 projets financés en 2014 par la Fondation d'Entreprise s'élève à 10 425 029 €.

Parmi les projets les plus emblématiques, on peut citer :

- six *TED Talks* sur la mobilité durable ont été présentés lors de la cérémonie d'ouverture du Michelin Challenge Bibendum, le 12 novembre 2014 à Chengdu (Chine) ;
- Comédie Française : la Fondation soutient la prestigieuse institution théâtrale dans ses actions de développement artistique, de sensibilisation du jeune public et d'accessibilité au plus grand nombre ;
- la route vers l'école en toute sécurité avec l'ONG Enfants du Mékong. Une fois validé au Cambodge, ce programme dédié aux enfants défavorisés sera déployé aux Philippines et en Birmanie ;
- la Maison de la Vie. Aider des personnes en post-traitement d'un cancer à préparer leur retour à la vie active dans les meilleures conditions est la vocation de cette structure innovante, la première en France ;
- l'Association Sportive Montferrandaise. La Fondation reprend le flambeau du partenariat historique avec l'ASM, fondée en 1911 par Marcel Michelin.

6.2.3 LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

6.2.3 a) Généraliser un dispositif en faveur de l'éthique

Disponible en 13 langues, le Code d'Éthique de Michelin est un document de référence pour l'ensemble du Groupe. Des règles plus pratiques et concrètes, toutes fondées sur le Code d'Éthique, ont été déclinées dans certaines zones, voire certains pays. Des sessions de formation au respect des règles éthiques sont organisées pour le personnel.

Le Code d'Éthique de Michelin a complété, en 2010, la Charte Performance et Responsabilité Michelin, ainsi que les directives et politiques du Groupe sur les sujets de conformité. Traduisant l'attachement de l'Entreprise à des valeurs de respect et de responsabilité, il définit des normes de comportement et constitue une aide à la décision pour les sujets d'ordre éthique. Il couvre 17 domaines différents : Adhésion aux principes internationaux du Pacte mondial des Nations unies et au respect des droits humains ; Respect des lois et des règlements ; Conflits d'intérêt ; 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 ; Ventas et commerce international ; Sincérité des rapports financiers ; Santé et sécurité ; Discrimination et harcèlement ; 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 implication des managers à tous les niveaux. Des communications et des formations ont été déployées dans les pays afin que l'ensemble des employés du Groupe, quel que soit son niveau hiérarchique, soit en mesure de comprendre et de respecter les dispositions du Code Éthique.

Conformément à son engagement de soutenir le Pacte mondial (*Global Compact*), le Groupe s'assure, de cette manière, que ses activités sont systématiquement guidées par les valeurs définies dans son Code d'Éthique.

► L'organisation éthique et conformité : les Comités Groupe et Zones

Une gouvernance vise à piloter et à contrôler le déploiement et le respect des règles éthiques au sein du Groupe.

En 2011, les Comités Anti-fraude existants ont été transformés en Comités d'Éthique et de Conformité, ce tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chacune des huit Zones Géographiques. Certains pays sont allés jusqu'à créer des Comités d'Éthique et de Conformité Pays.

Ces instances veillent au déploiement du Code d'Éthique là où le Groupe est présent, s'assurent de son respect, et statuent sur les différentes actions à mener en matière d'éthique et de conformité. Ces comités sont composés de représentants de directions en charge de l'Audit, de la Finance, du Juridique, du Personnel, de la Sûreté, du Développement Durable ainsi que des responsables des Zones Géographiques.

► Des formations

Des sessions d'information et de formation (sur site et/ou en ligne, selon les besoins des pays) expliquent aux employés les principes du Code d'Éthique. Elles sont effectuées régulièrement afin de former et sensibiliser les employés à la démarche éthique et conformité du Groupe, aux points clés et aux problématiques éthiques importantes identifiées par le Groupe. Elles peuvent porter sur tout ou partie du Code Éthique (par exemple, formation spécifique sur la corruption...).

Une base partagée permet d'échanger plus facilement les documents éthiques et de conformité entre les différentes Zones Géographiques et le Groupe. Elle met à disposition de tous les meilleures pratiques identifiées, les articles et documents pertinents sur l'éthique et la conformité, et les décisions prises par le Groupe.

► Des procédures d'alerte

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. Tout manquement éthique peut ainsi être communiqué par l'intermédiaire de la ligne téléphonique éthique (déployée dans toutes les Zones Géographiques), des médecins du travail, des services juridiques locaux, des gestionnaires de carrière ou encore des responsables hiérarchiques.

► Un contrôle de l'éthique

Michelin s'assure du respect des règles de conduite contenues dans son Code d'Éthique, en les soumettant à des contrôles réguliers :

- En 2012, le Groupe a réalisé un manuel de contrôle interne spécifique à l'éthique afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des dispositions du Code d'Éthique. En 2013, un projet pilote a été conduit dans 11 pays et 19 sociétés, afin de s'assurer que le manuel permet effectivement de vérifier le respect en pratique des valeurs éthiques du Groupe. En 2014, ce projet pilote a été étendu à l'ensemble des sociétés industrielles et aux plus grosses sociétés commerciales du Groupe.
- En outre, des audits internes sont régulièrement organisés sur des sujets "éthique et conformité". Les résultats de ces audits sont ensuite présentés au Comité d'Éthique et de Conformité Groupe qui prend les mesures et actions nécessaires pour améliorer, s'il y a lieu, les pratiques en vigueur au sein du Groupe.
- Une cartographie des risques éthiques a été établie afin d'analyser puis de confirmer le niveau d'impact maximum pour chacun des risques "éthique et conformité". Cette cartographie permet de sensibiliser chaque Zone Géographique sur la criticité de chacun des risques éthiques et d'homogénéiser la perception à travers le Groupe. Les Zones Géographiques qui estiment avoir une plus faible maîtrise sur l'un des risques doivent adopter des actions de progrès, incluant notamment des actions correctives, s'il y a lieu. Le Groupe est ainsi en mesure de travailler en priorité sur les risques identifiés comme les plus importants.
- Le Groupe a également mis en place des reportings globalisés portant sur les actions "éthique et conformité" conduites dans les Zones Géographiques, ainsi que sur les manquements éthiques signalés sur une année (nombre identifié, catégories concernées, plans d'actions et/ou mesures disciplinaires). Ces tableaux permettent ainsi d'avoir une vision globale des actions prises et des formations dispensées dans les Zones, ainsi que le nombre de manquements éthiques remontés.

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 Sûreté. Cette dernière décide, sur la base des éléments contenus dans les rapports concernant les manquements, 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, prises en fonction de la gravité du manquement.

En 2014, le Groupe a constaté un peu plus de 400 manquements, dont 60 % sont remontés *via* la ligne éthique. Ces manquements concernent pour approximativement 34 % des cas, la protection des actifs du Groupe ; pour 20 % des cas, la fraude ; pour 5 % des cas, la confidentialité et pour 3 % des cas, la conformité aux lois et réglementations, tandis que les autres relèvent de problématiques liées aux personnes ou des autres catégories du Code Éthique. À la suite des investigations réalisées en 2014, 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 défini dès 2002 dans sa Charte Performance et Responsabilité Michelin le principe suivant : "Quels que soient les pays où nous intervenons, nous sommes résolument opposés à toute forme de corruption avec quelque instance que ce soit, publique ou privée. Nous refusons toute rémunération en faveur de tiers qui ne correspondrait pas à un service réel, pour un montant justifié et dûment enregistré dans nos comptes."

Par la suite, 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 prévoit de se doter, en 2015, d'un code de bonnes pratiques anticorruption afin de mieux sensibiliser les managers et le personnel de Michelin aux actions pouvant révéler un comportement corrompu, en fournissant des exemples et en apportant des conseils pour prévenir la corruption.

► Une attention toute particulière liée aux achats

La Direction des Achats fait l'objet d'un contrôle interne (pour plus de détails sur cette direction, cf. 6.2.4 b). Elle 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, à défaut de réponse satisfaisante après des échanges préalables avec 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 Code des achats de 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). Les conclusions sont ensuite rassemblées dans un outil qui réunit différents critères comme l'environnement, l'équité des pratiques commerciales, les principes et pratiques en matière d'emploi ou encore la gestion des fournisseurs. À l'issue de l'évaluation, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en place un plan d'amélioration décidé 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

Cette démarche est exprimée dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin. Elle 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. Ceux-ci visent la garantie de la qualité des produits et services ainsi que l'amélioration des façons de faire.

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 strictement dans son domaine de responsabilité.

Chaque produit ou service ciblé est défini dans un cahier des charges, qui comprend tous les pays, toutes les conditions d'utilisation envisagées, l'ensemble des normes et règlements à appliquer, toutes les exigences des clients à satisfaire.

Chaque responsable de l'entreprise est chargé de promouvoir et mettre en œuvre la Démarche Qualité Michelin. Il est responsable de la qualité de son entité et doit garantir aux clients des produits et des services sûrs, adaptés à l'usage prévu, de haute qualité et conformes aux réglementations en vigueur.

► Un rôle actif au profit de la sécurité des consommateurs et de la préservation de l'environnement

Utilisation des nanomatériaux. En juillet 2014, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié un rapport sur l'utilisation des nanomatériaux dans les activités industrielles et du transport intitulé "*Nanotechnology and Tyres : Greening Industry and Transport*". Michelin a contribué à ce rapport, à la demande de l'OCDE, en participant activement au groupe de travail qui l'a publié. Ce rapport est une première pour l'industrie de pneumatique, en apportant une analyse des éléments relatifs à l'utilisation des nanotechnologies dans la fabrication de pneumatiques : les aspects économiques, les coûts et bénéfices sociétaux et environnementaux, la sécurité dans les étapes de cycle de vie d'un pneumatique, les modes de décision tout au long de leur développement et les leviers de l'innovation dans l'industrie du pneumatique liés à ces technologies.

Dans cette étude, l'OCDE a également analysé les modes de management du risque relatifs à l'utilisation des nanomatériaux, autorisant ainsi leur utilisation par site, voire par manufacturier, tout en définissant le guide des bonnes pratiques à appliquer. Ce rapport résume les conclusions d'un projet qui s'est déroulé sur deux ans, proposé et soutenu dès l'origine par le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (*Business and Industry Advisory Committee*, dont Michelin est membre actif). Ce rapport est consultable à l'adresse suivante :

http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/nanotechnology-and-tyres_9789264209152-en#page1

Seuils de performance. Les législateurs européens ont décidé, en 2009, d'instaurer des seuils minimums de performance pour les pneumatiques. Dès l'origine du projet, Michelin s'est montré très favorable à ce type de réglementation, et a proposé des éléments de réflexion (valeurs de tests) pour permettre au législateur de fixer les seuils de performances. Ces limites concernent notamment la résistance au roulement et le bruit, autrement dit l'impact environnemental des pneus ; elles visent également à une amélioration de la sécurité routière grâce à la performance de freinage sur sol mouillé.

Cette législation est en vigueur depuis 2012 pour les nouveaux produits et s'applique également progressivement aux produits déjà commercialisés sur le marché. La conformité de tout nouveau pneu Tourisme, Camionnette et Poids lourd avec ces seuils d'acceptation 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 ces nouveaux règlements.

Cette initiative européenne s'étend, aujourd'hui, via le règlement UN ECE R117, aux pays ayant signé les contrats et accords de 1958 de l'ONU. Au-delà de ce périmètre, beaucoup d'autres pays ont en outre commencé à mettre en place des mesures équivalentes pour protéger l'environnement et pour assurer la sécurité de leurs citoyens. Dans chacun de ces pays, Michelin se déclare favorable à la mise en application de tels seuils et contribue, sur demande, à la définition des valeurs limites.

► Une implication pour la sécurité routière

Michelin contribue à la sécurité routière en associant approche méthodologique et actions différenciées sur le terrain. Depuis 2010, Michelin anime des groupes internationaux d'experts sur les questions de sécurité routière, qui ont permis de faire progresser la réflexion. Deux Livres blancs intitulés *White Paper for Safe Roads in 2050* et *White Paper for Road Safety Investment* ont été publiés en juillet 2010 et juillet 2011, sous l'égide de la *Road Safety Task Force*. Largement diffusé par les institutions internationales et les pays, le *White Paper for Safe Roads in 2050* a inspiré le programme

d'actions adopté par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour la décennie à venir (2011-2020). En 2013 et 2014, Michelin a fédéré une quinzaine d'experts internationaux publics et privés sur le thème "*Road Safety & Connected Mobility*". Un rapport a été publié à l'occasion du Michelin Challenge Bibendum de Chengdu, faisant l'état de l'art sur le sujet et identifiant les chantiers à ouvrir pour mettre la sécurité au cœur des développements de la mobilité connectée.

Ce travail ne serait pas réalisable sans les nombreux partenariats du Groupe avec les différentes institutions dédiées à la sécurité routière. Partenaire signataire de la Décade d'actions (2010/2020) organisée par les Nations unies, Michelin est l'une des rares entreprises privées membres de la *United Nations Road Safety Collaboration* animée par l'OMS. Michelin est également au bureau du *Global Road Safety Partnership*, sous l'égide du Comité International de la Croix-Rouge. Le Groupe est membre fondateur et soutient les activités de l'ONG YOURS (*Youth for Road Safety*), créée avec le concours de l'Organisation mondiale de la santé en 2009. YOURS regroupe un réseau de près de 400 jeunes originaires de 100 pays et organise des opérations locales avec l'aide de partenaires publics et privés. Enfin, partenaire officiel du programme *FIA Action for Road Safety* de la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA), Michelin a créé la campagne internationale des *Golden Rules* et s'associe régulièrement avec la FIA sur des projets de prévention routière.

Ces relations étroites avec les principaux artisans de la sécurité routière permettent à Michelin d'associer localement un réseau mondial de correspondants dans les projets et les actions déployées localement.

Michelin continue, en effet, de s'impliquer concrètement sur le terrain auprès des usagers de la route, et notamment des plus jeunes.

Deux programmes particulièrement ambitieux ont été déployés en 2014. Le projet *Michelin Best Driver* au Brésil a sensibilisé 26 000 étudiants dans 15 universités. Un suivi télématique de leur véhicule a permis d'accompagner près de 1 000 étudiants dans leur conduite routière au quotidien et un concours a ainsi déterminé le meilleur jeune conducteur brésilien. Grâce aux réseaux sociaux, le message pour une route plus sûre a été reçu par plus de 7 millions de jeunes. Aux États-Unis, les équipes Michelin ont déployé un programme pluriannuel pour sensibiliser les jeunes conducteurs à l'importance des pneumatiques pour leur sécurité sur la route. En partenariat avec la FIA, Michelin a mobilisé des porte-paroles appropriés à la cible (Brent Rivera, Alexis Zall...) permettant une communication originale et efficace. 8 millions de personnes ont été sensibilisées grâce à ce programme.

En 2014, Michelin a poursuivi ses actions au service de populations locales à travers des actions ciblées. En Turquie par exemple, le Groupe a signé un protocole avec les autorités publiques pour assurer une formation auprès des chauffeurs de bus scolaires. Ainsi, des éducateurs ont été d'ores et déjà formés et l'objectif est de déployer le cursus auprès de 6 000 chauffeurs de bus d'ici 2015.

6.2.4 LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET LES FOURNISSEURS

6.2.4 a) 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. De nombreux leviers d'actions ont été identifiés et se déploient progressivement en interne comme en externe avec de premiers résultats significatifs. Notre démarche s'appuie sur la recherche de synergies nouvelles entre chargeurs et transporteurs, visant un objectif commun de réduction des émissions et une plus grande efficacité. Au-delà des aspects techniques, l'objectif est de créer les conditions d'un véritable changement culturel dans lequel chaque acteur est responsabilisé. Dans une telle transformation, le progrès technique et la logistique responsable deviennent complémentaires. Les progrès accomplis et les moyens complémentaires sont régulièrement partagés entre tous les acteurs logistiques de chaque Zone Géographique.

► Déploiement des leviers d'action ayant fait leur preuve

L'optimisation des distances de transport. Favoriser les livraisons directes entre l'usine et le client, une action qui va au-delà de la logistique en renforçant notre approche commerciale.

L'augmentation du taux de remplissage. Réduire les kilomètres à vide. Suivre les taux de remplissage avec un objectif d'amélioration. Utiliser des outils de compression : l'outil "Variable Control Maximizer" (VCM) utilisé en Amérique du Nord, en cours de déploiement en Thaïlande et au Brésil, augmente le taux de remplissage de 15 % ; le système "Atlas" déployé en Europe permet un gain d'environ 5 %. Maximiser la capacité de transport des véhicules, dans les limites des législations en vigueur suivant les pays.

Le développement de la part du multimodal (fluvial, maritime, rail) et la réduction de celle de l'aérien. Identifier avec les transporteurs la faisabilité technique et budgétaire d'une solution multimodale (route-rail, route-fluvial, route-maritime) pour les livraisons régulières. Elle permet de réduire fortement les émissions de gaz à effet de serre, ainsi que les externalités négatives dues au transport : pollutions sonores et atmosphériques, dégradation des infrastructures publiques (chaussée, parking...), accidents et encombrements routiers... Réduire le fret aérien, en ne recourant que pour les quantités strictement nécessaires à l'attente de containers maritimes. Le fret aérien est 47 fois plus polluant que le transport maritime.

La valorisation des partenariats avec les transporteurs soucieux de leur efficacité énergétique. 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 choisie comme critère environnemental déterminant en 2014-2015 pour les achats logistiques dans le monde. L'année 2014 a permis de se donner de nouvelles ambitions environnementales avec les fournisseurs, en contrôlant la

consommation par catégorie de véhicule, à partir d'objectifs convenus. À partir de 2015, les actions porteront sur l'aspect carburant avec un développement de solutions alternatives au diesel (gaz naturel, biogaz, électricité, hybride).

► Créer les conditions d'une logistique responsable de référence partout dans le monde

Standardiser et améliorer, à l'échelle du Groupe, la mesure des émissions de CO₂ du Groupe. Le guide élaboré en France par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) a inspiré le référentiel interne de calcul des émissions CO₂. Le référentiel utilise, lorsque c'est possible, des coefficients du "puits à la roue", intégrant les émissions dues à l'extraction, la transformation, le transport vers le lieu de consommation ainsi que la phase de combustion du carburant.

Des plans d'actions qui se déploient dans chaque zone :

En Europe

- Création d'un poste à plein-temps pour suivre les émissions de CO₂ dans les transports logistiques et chercher toutes les solutions d'optimisation possible.
- Suite au partenariat signé en 2013 avec Carblogic®, 25 transporteurs lui ont fourni des données CO₂ détaillées en 2014. Le déploiement se poursuivra en 2015, avec un niveau de profondeur plus important. Cela permet de fiabiliser les remontées d'information et surtout de questionner les transporteurs sur leur efficacité environnementale.
- Suivi et amélioration des taux de remplissage. Les fréquences de certaines navettes et circuits de transport sont revues. Une étude détaillée sur des boucles intra-Europe, mélangeant produits finis et semi-finis, avec certains transporteurs stratégiques, a été réalisée en 2014. Les boucles ainsi identifiées en 2014 seront progressivement mises en place en 2015. Le taux de remplissage est suivi, chaque semaine, avec les gestionnaires export. De nombreuses actions sont lancées à tous les niveaux, par exemple l'augmentation des conteneurs 40" (au lieu de 20") pour le transport des produits semi-finis en particulier vers le Canada, qui a permis d'économiser près de 200 tonnes de CO₂ en 2014.
- Développement du multimodal. En 2014, 28 % de tonnages supplémentaires ont été transportés par train, barge et bateau par rapport à 2013. Une démarche de recherche systématique des modes de transports multimodaux fonctionne depuis un an, et permet le développement de différentes solutions. Ainsi des conteneurs sont transportés par barge entre les usines allemandes et le port d'Anvers ou entre le port de Marseille à Fos-sur-Mer et certaines usines françaises. Pour son développement de la chaîne logistique fluviale en France, Michelin a reçu en 2014 le label "Medlink" du port de Marseille. Quand les délais le permettent, les camions sont chargés sur des bateaux entre Nantes, France et Irun, Espagne. Cette hausse du multimodal a permis d'économiser 8 700 tonnes de CO₂ en 2014.
- Utilisation de gaz naturel liquéfié (GNL). Le GNL, très peu présent en France de façon générale, se développe. Michelin a participé à l'inauguration d'une station de GNL dans le Sud de la France en octobre 2014. Cela permettra d'utiliser des transporteurs roulant au GNL pour le transport des produits entre la France et l'Espagne en 2015. Michelin participe à des tables rondes avec différents transporteurs pour identifier la localisation potentielle d'autres stations GNL dans des endroits stratégiques.

En Amérique du Nord et Amérique centrale

- Augmentation du nombre de fournisseurs SmartWay. Dans le cadre du programme SmartWay de l'Agence de protection de l'environnement américaine (EPA), les transporteurs utilisent des véhicules équipés pour réduire l'impact environnemental. Michelin s'est fixé comme objectif de passer progressivement à 95 % des flux avec ces transporteurs. Données 2012 : 66 % de transporteurs SmartWay représentant 92 % du nombre de chargement et 74 % des masses transportées. Données 2013 : 72 % de transporteurs SmartWay représentant 93 % du nombre de chargements et 83 % des masses transportées. Données 2014 : 76 % de transporteurs SmartWay représentant 94,5 % du nombre de chargement et 93 % des masses transportées.
- Maintien du transport multimodal. En 2014, le multimodal représente 14 % des distances parcourues.
- Amélioration du taux de remplissage. Le déploiement de l'outil VCM continue aux États-Unis et au Canada, avec davantage de types de pneus pouvant être comprimés.

En Amérique du Sud

- L'outil de compression VCM est en cours de déploiement pour les expéditions maritimes au départ du Brésil.
- Développement du multimodal : des tests sont en cours pour livrer la région de Manaus (Nord du pays) par cabotage le long des côtes du Brésil et ensuite par transport routier. Ce projet permettrait d'économiser 2 700 tonnes de CO₂ par an.

En Asie du Sud-Est

- Utilisation de véhicules fonctionnant au Gaz Naturel pour Véhicules (GNV). En Thaïlande, ce gaz est subventionné par le gouvernement, ce qui le rend financièrement intéressant au-delà de ses vertus environnementales. Les véhicules au GNV sont principalement utilisés pour des livraisons de courte distance aux abords des villes de Bangkok et de NongRee, ainsi que pour des trajets longue distance de containers des usines vers les plateformes logistiques.
- Optimisation du taux de remplissage : changement de la méthode de chargement pour les produits destinés à l'export, amélioration du chargement pour les produits destinés à l'export et pour les transports usines/plateforme logistique.
- L'outil de compression VCM a été déployé fin 2014 pour les expéditions maritimes au départ de la Thaïlande, avec un à deux conteneurs par semaine. L'objectif est de passer à une vingtaine de conteneurs par semaine en 2015.

En Chine

- Poursuite des actions d'optimisation de l'approvisionnement et du taux de remplissage, avec utilisation de véhicules permettant une augmentation des volumes chargés de 10 % pour un même coût de transport.
- Utilisation de transport multimodal, principalement fluvial et maritime. Ainsi la livraison des clients première monte par barge atteint 70 % contre 59 % en 2013. Des livraisons au départ de l'usine de Shenyang, dans le nord du pays, à destination des clients dans le Sud ont également été initiées par barge. Globalement, le transport par train et barge en Chine est passé de 10,8 % des tonnages en 2013 à 15,7 % en 2014. Cela permet de générer une économie de CO₂ d'environ 3 000 tonnes en 2014.

Logistique intercontinentale : transport maritime et fret aérien

- Démarche de développement durable avec les dix plus gros transporteurs maritimes du Groupe, représentant plus de 70 % du flux. Dans les appels d'offre lancés en 2014 (pour les années 2014

et 2015), le niveau d'émissions de CO₂ a été un des critères de choix des transporteurs maritimes. Par ailleurs, la réalisation d'un "tableau de bord carbone" est en cours de test avec les principaux transporteurs, afin d'avoir une vision plus détaillée et plus fréquente des émissions de CO₂ des transports maritimes.

- Le fret aérien ne représente qu'une petite partie des volumes transportés par Michelin mais une source potentiellement importante d'émission de CO₂. Notre objectif est de limiter au strict minimum l'usage du fret aérien et donc d'anticiper au maximum les besoins des Zones Géographiques pour éviter les urgences. Les travaux engagés avec l'industrie ont permis de gérer les besoins urgents en approvisionnement de semi-finis de façon plus efficace : les plans d'urgence ont été adaptés pour que seule une partie de la demande soit envoyée rapidement par avion pour dépannage immédiat pendant que la livraison de la partie restante se faisait par container maritime. En 2014, 1 070 tonnes de CO₂ ont ainsi été économisées grâce à un recours très sélectif au transport aérien.

6.2.4 b) Poursuivre une gouvernance Achats durables

Michelin déploie sa démarche de développement durable à l'extérieur de l'Entreprise, en particulier dans les relations avec ses fournisseurs. L'importance du montant de ses achats, qui représentent 64 % de son chiffre d'affaires, justifie cette initiative.

En 2012, la Direction des Achats s'est dotée d'un document de portée mondiale : les "Principes des achats Michelin". Ces Principes reposent sur les valeurs du Groupe et des engagements internationaux tels que 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 Michelin, ses équipes Achats et ses fournisseurs partout dans le monde. Ce document, partie intégrante du contrat liant l'Entreprise et ses fournisseurs, formalise clairement les règles de déontologie auxquelles les équipes Achats doivent se conformer ; le processus de sélection des fournisseurs ; les exigences qualité du Groupe ; les attendus du Groupe envers ses fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique.

Un module de formation "Achats durables" est intégré au programme de formation et développement dédié aux métiers des Achats. Il permet de bien mesurer les enjeux de responsabilité sociale et de développement durable liés à leurs activités. Cette formation est requise pour tout acheteur, prescripteur technique et client interne clé du Groupe. Depuis 2011, 241 personnes ont suivi ce module spécifique.

Avant toute nouvelle signature ou renouvellement de contrat pour un montant annuel supérieur à 250 000 €, les acheteurs du Groupe doivent évaluer les facteurs de risques potentiels relatifs à la responsabilité sociale du fournisseur. Cette analyse comprend les critères suivants : impact du produit/service sur le client final ; chiffre d'affaires ; criticité du business ; dépendance du fournisseur ; relation avec le fournisseur ; nature de l'activité ; implantation géographique ; taille de l'entreprise.

Dans le cadre des Ambitions PRM 2020, la Direction des Achats s'est fixée pour objectif d'évaluer les 400 principaux fournisseurs sur la base des exigences de Michelin en termes de développement durable afin de les inciter et de les accompagner et faire ainsi en sorte que 70 % d'entre eux atteignent le niveau "confirmé" de nos standards.

Avec l'appui de l'équipe de Direction des Achats et d'un réseau mondial, le Directeur Qualité Achats anime et s'assure du bon déploiement de l'ensemble des actions dans notre démarche d'achats responsables.

6.2.4 c) Prendre en compte dans la politique d'achat les enjeux sociaux et environnementaux

► Atteindre le niveau des standards Michelin

À partir des analyses de risques mentionnées ci-dessus, 355 évaluations documentaires des fournisseurs sur leur performance sociale et environnementale ont été réalisées depuis 2012, dont 199 pour la seule année 2014. Réalisées pour le compte de Michelin par la société EcoVadis, ces évaluations ont débouché sur 37 plans d'actions. La bonne réalisation d'un plan d'action est systématiquement validée par une réévaluation. Cette politique doit permettre aux fournisseurs clés de Michelin d'atteindre le niveau "confirmé" des standards du Groupe, conformément aux engagements pris dans le cadre des ambitions PRM 2020. Fin 2014, 51 % des fournisseurs évalués satisfont déjà aux standards du Groupe.

Les fournisseurs en deçà de la cible mettent en place un plan d'action, qui est suivi par les équipes Achats. De très mauvais résultats ou le manque d'engagement sur les enjeux liés au développement durable peut amener 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 possibles (sociales, *supply chain*, etc.).

Toujours dans le cadre de la gestion du risque, 76 % des sites des fournisseurs de matières premières sont certifiés ISO 14001, soit 5 % de plus qu'en 2012. Ils représentent plus de 45 % des achats du Groupe en volume financier.

► Une attention particulière aux fournisseurs de caoutchouc naturel

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 des évaluations de performances sociale et environnementale réalisées par EcoVadis. En complément aux évaluations et à l'accompagnement des fournisseurs dans la mise en œuvre de leurs plans d'action, Michelin met son savoir-faire technique à la disposition des planteurs d'hévéas (l'arbre à caoutchouc) afin de progresser en développement durable :

- **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. Ce faisant, un planteur d'hévéas voit son revenu multiplié par deux pour une surface donnée et pour la même quantité de travail.
- **Social.** Un meilleur rendement par unité de surface réduit ainsi 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 d'autant la pression sur les forêts tropicales, sources importantes de biodiversité.

L'assistance technique, le conseil agricole et le transfert de technologie réalisés par les agronomes de Michelin s'inscrivent dans cette démarche de développement durable. 125 jours d'expertise technique y ont été consacrés en 2014.

De plus, le Groupe collabore activement avec de nombreux instituts de recherche (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, *International Rubber Research and Development Board*, Institut français du caoutchouc...) afin d'améliorer le rendement de l'hévéa, minimiser l'utilisation des produits chimiques et, plus généralement, de progresser dans la connaissance de l'hévéaculture et de la production de caoutchouc naturel.

► Récompense pour Michelin

Signataire de la charte des "Relations fournisseur responsables" en octobre 2012, Michelin a obtenu, en juin 2014, le label d'État du même nom. Décerné par la Médiation interentreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France, ce label distingue les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables équilibrées avec leurs fournisseurs. Il est attribué pour une période de trois ans, après audit des pratiques Achats par un organisme externe.

6.2.4 d) Communiquer sur les résultats et recueillir l'expression des fournisseurs

Conformément aux "Principes des achats Michelin", le Groupe publie, chaque année, sur le site Internet des Achats, les résultats de sa politique d'achats durables et notamment les résultats des évaluations de ses fournisseurs en matière de responsabilité sociétale.

Depuis 2012, le site Internet des Achats permet de saisir le médiateur des relations clients-fournisseurs pour tout manquement supposé ou constaté aux règles édictées au sein des "Principes des achats Michelin". Saisi à neuf reprises en 2014, 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 six régularisations immédiates.

Ces régularisations répondent à un autre engagement du Groupe, celui de payer ses fournisseurs selon les termes légaux des différents pays dans lesquels l'Entreprise opère. En 2014, 78,1 % du montant total des factures du Groupe 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 de ses activités de production sur l'environnement, le Groupe met en œuvre un système de management environnemental certifié ISO 14001 et une politique ambitieuse au sein de ses sites industriels. Au-delà de prévenir les pollutions, elle vise à diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre, leurs émissions de COV, leur consommation d'eau et d'énergie, leur quantité de déchets générés et la part de ceux qui ne sont pas valorisés. Michelin agit également dans la lutte contre le changement climatique et s'engage à préserver la biodiversité autour de ses sites.

6.3.1 UNE POLITIQUE GÉNÉRALE ENVIRONNEMENTALE ENGAGÉE

L'essentiel de l'impact environnemental d'un pneu intervient lors de sa phase d'usage. Il est lié au phénomène de résistance au roulement, dont la réduction constitue un objectif majeur pour les chercheurs du Groupe. Ces dernières années, des avancées constantes ont permis des gains significatifs. Parallèlement, le Groupe met en œuvre une politique environnementale de ses activités industrielles fondée sur un Système de Management Environnemental, un référentiel et un indicateur global. Michelin sensibilise régulièrement son personnel à la protection de l'environnement et consacre d'importants moyens à la prévention des risques environnementaux.

Le respect de l'environnement est l'une des cinq valeurs fondamentales de Michelin. Le Groupe appuie sa stratégie environnementale sur les conclusions d'études réalisées par des organismes extérieurs indépendants. Des analyses de cycle de vie ont été actualisées en 2009 et en 2010 pour un pneu tourisme et pour un pneu Poids lourd, prenant en compte des indicateurs concernant la santé.

L'analyse du cycle de vie d'un pneumatique démontre que son impact sur l'environnement est essentiellement lié à la phase d'usage. 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. Pour leur donner encore davantage de visibilité, ces axes ont été réaffirmés en 2013 comme le pilier environnemental des Ambitions pour 2020, à travers l'expression de deux Ambitions.

Ce document présente les résultats obtenus grâce à la politique environnementale mise en place au sein du Groupe et 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 (MFPM). 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 CO₂, de COV et de déchets), ne seront pas abordés dans ce document.

L'analyse du cycle de vie d'un pneumatique pour véhicule de tourisme en Europe, réalisée sur une distance parcourue standard de 40 000 km, montre que plus de 92 % de l'impact environnemental et sanitaire d'un pneu intervient pendant la phase d'usage, du fait principalement du phénomène de résistance au roulement. Cette proportion monte à plus de 95 % pour un pneumatique pour poids lourd en Europe, pour une durée de vie standard de 600 000 km.

En conditions d'usage courant, le pneu est responsable d'une part importante de la consommation de carburant des véhicules, évaluée aujourd'hui à 20 % pour un véhicule de tourisme et plus de 30 % pour un poids lourd. 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 pneumatiques permet de diminuer la consommation de carburant des véhicules et donc de réduire les émissions de polluants locaux (NOx, COV...) ainsi que les émissions de CO₂ résultant de la phase d'utilisation. En outre, allonger la durée de vie du pneumatique permet une utilisation plus intensive 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, apportent un nouveau progrès dans la réduction de la consommation de carburant. En effet, ils permettent de porter jusqu'à 0,2 l/100 km la réduction de la consommation de carburant d'une voiture européenne moyenne de masse équivalente depuis l'introduction de MICHELIN Energy™, soit en moyenne une économie de 4 g de CO₂/km. La performance des pneus MICHELIN Energy™ a été largement reconnue par le marché comme en attestent les centaines d'homologations obtenues en première monte.

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 CO₂. Ces technologies augmentent également la capacité de charge portée et la durée de vie totale du pneumatique. Cette dernière a quasiment doublé pour les pneus Poids lourd depuis 1980. En 2010, le millionième pneu X One a été vendu aux États-Unis. Depuis 2000, les flottes équipées de pneus X One ont réalisé des gains pouvant atteindre jusqu'à 10 % en efficacité énergétique. À titre d'exemple, pour 1 000 poids lourds, le gain potentiel représente 17 000 tonnes de CO₂, soit l'équivalent des émissions moyennes produites par 3 400 voitures américaines en un an. L'offre MICHELIN X® LINE™ Energy™ contribue aux économies de carburant des transporteurs tout en proposant une longévité remarquable ; ce qui répond pleinement aux attentes des transporteurs spécialisés dans la longue distance. Pour concevoir cette nouvelle offre, la Ligne Produit Poids lourd s'est appuyée sur une expérience développée directement auprès des transporteurs.

L'un des objectifs majeurs des chercheurs du groupe Michelin demeure la diminution de la résistance au roulement des pneumatiques, à résultats constants ou supérieurs dans les autres domaines de performance (sécurité, adhérence, bruit).

Enfin, Michelin s'implique de manière très active dans la mise en place et le fonctionnement des filières de valorisation des pneumatiques en fin de vie. Deux usages dominant : 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).

Garantir les bases de la maîtrise environnementale par le Système de Management Environnemental, les Exigences Environnement Groupe et un réseau de spécialistes

La mise en œuvre de la politique environnementale des activités industrielles du Groupe s'appuie, d'une part, sur le Système de Management Environnemental (SME), conçu pour permettre à chacun des sites de maîtriser au quotidien et sur le long terme ses impacts environnementaux et, d'autre part, sur les Exigences Environnement Groupe, référentiel interne définissant le niveau d'équipement et de performance minimal exigé pour un site Michelin.

Le SME se fonde sur la norme ISO 14001. 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. En 2014, 96 % des sites industriels et des Centres de Technologies sont certifiés ISO 14001 incluant les nouveaux sites industriels de Shenyang en Chine et Resende au Brésil. La certification des nouveaux sites est planifiée entre 2015 et 2016. Fin 2014, 99,5 % de la production des pneumatiques fabriqués par Michelin l'est dans des sites certifiés ISO 14001. La standardisation du SME permet des certifications globales dans les Zones Géographiques principales (Europe et Amérique du Nord).

Les Exigences Environnement Groupe, mises en œuvre à partir de 2004, couvrent à la fois les situations de fonctionnement normal et les événements anormaux ou accidentels. Elles prévoient la mise en œuvre d'équipements permettant de prévenir les pollutions (déversement accidentel, fuites, émissions de polluants atmosphériques) et de réduire les consommations de ressources (eau, énergie). Elles s'appliquent à toutes les nouvelles installations ou modifications d'installations et permettent au Groupe de viser un objectif d'excellence environnementale sur ses sites. En ce qui concerne les installations existantes, des analyses d'écart par rapport

à ces exigences sont réalisées et mises à jour régulièrement. Des plans d'action sont bâtis afin d'atteindre la conformité vis-à-vis de ces exigences internes.

Pour garantir la solidité des analyses de risques et la pertinence des solutions retenues, Michelin s'est doté d'une structure en réseau traitant les aspects liés à l'environnement, à l'hygiène industrielle et à la sécurité des personnes au travail, ainsi qu'à la prévention des risques industriels. Le responsable de ce réseau rend compte au membre du Comité Exécutif du Groupe élargi en charge de la performance industrielle et dispose d'un budget propre. Pour l'Environnement, ce réseau compte une centaine de spécialistes répartis dans les pays où le Groupe est implanté, ainsi qu'au sein des Lignes Produits et sur chacun des sites.

Réduire l'empreinte des sites industriels sur l'environnement par le pilotage d'un indicateur de performance intégrant les six composantes environnementales les plus pertinentes


Les analyses de cycle de vie montrent que l'étape de production représente entre 6 et 10 % de l'impact environnemental d'un pneumatique alors que la phase d'usage en représente environ 92 %.

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 CO₂ et de COV, quantités de déchets générés et 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 ₂	15
Déchets	Quantité générée	15
	Quantité mise en décharge	15

* COV : Composés Organiques Volatils.

FORMULE DE CALCUL DU MEF :

$$\text{MEF} = \frac{\text{Conso énergie année } n \text{ (GJ/t)} \times 15}{\text{Conso énergie Groupe 2005 (GJ/t)}} + \frac{\text{Conso eau année } n \text{ (m}^3\text{/t)} \times 15}{\text{Conso eau Groupe 2005 (m}^3\text{/t)}} + \frac{\text{Émissions COV année } n \text{ (kg/t)} \times 25}{\text{Émissions COV Groupe 2005 (kg/t)}} + \frac{\text{Émissions CO}_2 \text{ année } n \text{ (t/t)} \times 15}{\text{Émissions CO}_2 \text{ Groupe 2005 (t/t)}} + \frac{\text{Déchets générés année } n \text{ (kg/t)} \times 15}{\text{Déchets générés Groupe 2005 (kg/t)}} + \frac{\text{Déchets en décharge année } n \text{ (kg/t)} \times 15}{\text{Déchets en décharge Groupe 2005 (kg/t)}}$$

Un outil informatique en réseau permet une collecte 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.

Entre 2005 et 2014, l'amélioration de l'efficacité environnementale a permis de faire progresser cet indicateur de 35 % et permet ainsi d'éviter chaque année l'équivalent de l'impact environnemental des cinq plus grosses usines.

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 2010. Cette ambition est en ligne avec la démarche Performance et Responsabilité Michelin : Performance avec l'amélioration de l'efficacité environnementale et Responsabilité avec la stabilisation voire la réduction de l'impact global.

En 2013, dans le cadre des 10 ans de la démarche PRM, des Ambitions pour un horizon 2020 ont été fixées pour l'environnement. Dans le cadre de l'Ambition d'être un leader industriel responsable, l'objectif de réduction du MEF de 40 % en 2020 par rapport à 2010 a été retenu.

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 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 2014 sont détaillés au travers du MEF et ses six composantes dans les tableaux ci-dessous :

ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR MEF (MICHELIN ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) DE 2005 À 2014 POUR LE GROUPE

	Ambition 2020 par rapport à 2010	2010	2013	2014	Évolution 2014/2010	Évolution 2014/2013	Niveau d'atteinte de l'Ambition 2020
MEF*	- 40 %	70,0	66,5	65,1	- 7,0 %	- 2,1 %	17 %
Consommation d'énergie GJ/t Pneu Produit (PP)	- 25 %	14,4	13,8	13,3	- 7,3 %	- 3,0 %	30 %

* Base 100 en 2005

Évolution des six composantes du MEF Groupe		2010	2013	2014	Cible 2014	Cible 2015
Groupe	Unité					
Consommation d'énergie	GJ/t PP	14,4	13,8	13,3	13,5	13
Consommation d'eau	m ³ /t PP	11,8	11,7	11,2	11	11
Émissions COV	kg/t PP	2,89	2,63	2,53	2,6	2,5
Émissions CO ₂	t/t PP	1,28	1,21	1,16	1,19	1,15
Déchets générés	kg/t PP	109,5	112,6	118,0	108	110
Mise en décharge	kg/t PP	10,2	7,90	7,86	7,5	7

Groupe	Ratios 2014	Variation 2014/2010	Unité	Valeurs absolues 2014	Variation absolue annuelle 2014/2010	Unité
Consommation d'énergie	13,35	- 7,3 %	GJ/t PP	42 602	- 2 980	x10 ³ GJ
Consommation d'eau	11,24	- 4,7 %	m ³ /t PP	35 876	- 1 445	x10 ³ m ³
Émissions COV	2,53	- 12,5 %	kg/t PP	8 067	- 1 087	t
Émissions CO ₂	1,16	- 9,4 %	t/t PP	3 697	- 371	x10 ³ t
Déchets générés	117,96	+ 7,7 %	kg/t PP	376 530	+ 28 069	t
Déchets non valorisés	7,86	- 22,9 %	kg/t PP	25 103	- 7 458	t
MEF GROUPE	65,11	- 7,0 %				

ÉVOLUTION DU MEF AU NIVEAU DE LA MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN

MFPM	2010	2013	2014	Évolution 2014/2010	Évolution 2014/2013
MEF	65,1	60,2	59,2	- 9,1 %	- 1,7 %

Évolution des six composantes du MEF MFPM		Unité	2014	Variation 2014/2010
Consommation d'énergie		GJ/t PP	17,1	- 13,2 %
Consommation d'eau		m ³ /t PP	10,4	+ 14,3 %
Émissions COV		kg/t PP	2,13	- 14,4 %
Émissions CO ₂		t/t PP	0,60	- 28,0 %
Déchets générés		kg/t PP	145,6	- 0,5 %
Déchets non valorisés		kg/t PP	0,17	- 91,3 %
MEF MFPM			59,2	- 9,1 %

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES POUR LE GROUPE ET LA MFPM

Groupe MFPM	2014	2013	2014/2013	2010	Indicateurs GRI 3
Consommation d'eau (en m ³ /t)	11,2	11,7	- 4,0 %	11,8	
MFPM	10,4	10,3	+ 0,7 %	9,1	EN8
Consommation d'énergie (en GJ/t)	13,3	13,8	- 3,0 %	14,4	EN3-EN4
MFPM	17,1	17,8	- 4,2 %	19,6	
Sources fixes Michelin	7,3	7,6	- 5,0 %	8,0	
MFPM	8,0	9,0	- 11,0 %	11,3	EN3
Achats nets de vapeur	0,9	0,9	- 7,2 %	1,2	
MFPM	0,9	0,9	- 3,7 %	0,1	
Achats nets d'électricité	5,2	5,2	+ 0,6 %	5,2	
MFPM	8,2	8,0	+ 3,3 %	8,2	EN4
Émissions de gaz à effet de serre (en t/t)	1,16	1,21	- 4,5 %	1,28	
MFPM	0,60	0,67	- 10,0 %	0,83	
dont :					
émissions directes sources fixes Michelin	0,52	0,55	- 5,6 %	0,58	
MFPM	0,45	0,50	- 10,9 %	0,63	
émissions indirectes vapeur	0,08	0,09	- 16,2 %	0,12	
MFPM	- 0,007	- 0,003	+ 114,7 %	0,02	
émissions indirectes électricité	0,56	0,57	- 1,4 %	0,58	
MFPM	0,16	0,17	- 4,8 %	0,18	EN18
Contribution Michelin aux émissions évitées (en tonnes de CO ₂)	45 550	40 630	+ 12,1 %	24 000	EN19
Émissions de dioxyde de soufre (en kg/t)	0,76	0,86	- 10,7 %	0,96	
MFPM	0,02	0,02	- 10,1 %	0,04	
Émissions de dioxyde d'azote (en kg/t)	0,72	0,74	- 3,8 %	0,83	
MFPM	0,60	0,54	+ 10,1 %	0,57	
Émissions de Composés Organiques Volatils (en kg/t)	2,53	2,63	- 3,9 %	2,89	
MFPM	2,13	2,31	- 7,9 %	2,48	EN21
Production de déchets (en kg/t)	118,0	112,6	+ 4,8 %	109,5	
MFPM	145,6	134,1	+ 8,6 %	144	
Quantité de déchets mis en décharge (en kg/t)	7,86	7,9	- 0,5 %	10	
MFPM	0,17	0,2	- 0,2 %	2	
Quantité de déchets dangereux (en kg/t)	5,78	6,29	- 8,1 %		
MFPM	12,02	15,4	- 21,9 %		EN23
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			
MFPM	7 sites totalisant 624 ha	7 sites totalisant 624 ha			EN11

Avec un résultat de 65,1 en 2014, le MEF enregistre une amélioration de 2,1 % par rapport à 2013 dans un contexte de production en légère augmentation. La cible avait été fixée à 65 avec une hypothèse de niveau de production en augmentation de près du double. Par rapport à 2010, l'amélioration est de 7 %, là aussi dans un contexte de production en légère augmentation.

Toutes les composantes, sauf les déchets générés, se sont améliorées en 2014 par rapport à 2013. Trois des six composantes du MEF (Énergie, CO₂, COV) font mieux que l'objectif fixé pour 2014 et ont permis de quasiment atteindre l'objectif global.

En 2014, l'amélioration du MEF par rapport à 2013 est principalement due à la poursuite des efforts de diminution des émissions de COV.

Le deuxième contributeur est la composante CO₂ qui s'améliore plus que la composante consommation d'énergie notamment grâce à la baisse de la consommation de chaleur achetée qui impacte plus fortement les émissions de CO₂.

Le troisième contributeur est le prélèvement d'eau qui enregistre une amélioration, essentiellement liée à des initiatives locales déclenchées par l'analyse de l'indicateur composite MEF au niveau des sites.

La baisse de la consommation d'énergie a aussi contribué fortement au résultat, fruit de la consolidation d'améliorations significatives dans certaines zones et secteurs de production, contrebalancées par des reculs conjoncturels ailleurs.

La composante des déchets non valorisés est restée stable avec plus de 93 % de valorisation malgré une quantité des déchets générés qui est en augmentation. 49 sites ont un taux de valorisation supérieur à 95 % et 24 sites ont atteint "0 déchets en décharge". L'effet conjoncturel du démarrage des nouveaux projets industriels majeurs du Groupe (Brésil, Chine, Inde, Thaïlande) explique les deux tiers de l'augmentation de ces déchets.

En se basant sur l'année 2010 comme référence, le MEF enregistre une amélioration de 7 %. Elle est sensible sur toutes les composantes, sauf sur la génération de déchets en augmentation (Consommation énergie - 7,3 %, Émissions CO₂ - 9,4 %, Consommation eau - 4,7 %, Émission de COV - 12,5 %, Déchets générés + 7,7 %, Déchets non valorisés - 22,9 %). Cette amélioration significative a permis d'éviter (en année pleine sur une base 2010) :

- 2 980 000 GJ d'énergie, soit l'équivalent de la consommation de près de 29 000 habitants* (source INSEE SOeS, Bilan énergétique de la France pour 2011 soit 103 GJ/habitant en 2011) ;
- 1 445 000 m³ d'eau, soit l'équivalent de la consommation d'eau potable de 26 000 habitants* (source : SOeS-SSP – Enquête Eau 1998, 2001, 2004 et 2008 soit 55 m³) ;
- 1 087 tonnes d'émissions de COV, soit l'équivalent des émissions de plus de 1 260 000 automobiles (base : norme Euro 5 véhicules à essence soit 68 mg/km d'hydrocarbures non méthaniques (HCNM) maximum – 12 666 km/an/véhicule base INSEE 2012) ;

- 371 000 tonnes d'émissions de CO₂, soit l'équivalent des émissions de 210 000 véhicules automobiles (base : classe C de l'étiquetage français des véhicules soit 140 g CO₂/km maximum – 12 666 km/an/véhicule base INSEE 2012) ;
- 7 460 tonnes de déchets non valorisés, soit l'équivalent de la production d'ordures ménagères et assimilées de 20 000 habitants* (source ADEME Déchets – édition 2012 – Chiffres clés soit 373 kg d'ordures ménagères et assimilées par habitant/an en 2009) ;
- l'augmentation de la génération de déchets représente, elle, 28 070 tonnes, soit l'équivalent de la production d'ordures ménagères de 75 000 habitants* (source ADEME Déchets – édition 2012 – Chiffres clés soit 373 kg d'ordures ménagères et assimilées par habitant/an en 2009).

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 plus de 95 000 employés, sous-traitants et intérimaires, au moyen de formations spécifiques. Celles-ci concernent 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 ses connaissances sont actualisées.

Consacrer des moyens à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré en 2014 41,6 millions € (+ 28 % par rapport à 2013) à des projets d'amélioration de sa performance environnementale. Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, ce montant s'élève à 8,6 millions € soit une augmentation de 50 %.

La répartition de ce budget est détaillée dans les deux tableaux ci-après. Les dépenses environnementales sont cohérentes avec les informations environnementales définies dans le décret français n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Les dépenses du Groupe depuis 2013 portent principalement sur une meilleure utilisation des ressources énergétiques et sur la réduction des gaz à effet de serre (notamment via la conversion au gaz des chaudières de 3 sites canadiens).

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).

* Français.

Groupe (en milliers €)	Total dépenses		
	2014	2013	2012
Prévention des pollutions de l'air	6 400	5 321	6 372
Prévention des pollutions des eaux de surface	2 914	5 262	2 153
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	3 540	8 692	4 071
Réduction et recyclage des déchets	2 445	1 820	
Utilisation durable des ressources d'eau	1 298	1 937	
Utilisation durable des ressources énergétiques	14 942	7 631	
Réduction des gaz à effet de serre	7 716	209	
Autres	2 411	1 479	3 814
TOTAL	41 666	32 352	16 411

MFPM (en milliers €)	Total dépenses		
	2014	2013	2012
Prévention des pollutions de l'air	2 553	722	547
Prévention des pollutions des eaux de surface	980	431	367
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	414	687	2 733
Réduction et recyclage des déchets	28	0	
Utilisation durable des ressources d'eau	53	408	
Utilisation durable des ressources énergétiques	2 956	2 177	
Réduction des gaz à effet de serre	541	182	
Autres	1 117	956	1 785
TOTAL	8 641	5 563	5 432

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 2014, à près de 17 millions €. 80 % de ces provisions couvrent les risques concernant les sites et sols pollués (dont près de 60 % à titre préventif). Pour la MFPM, aucune provision n'est enregistrée au 31 décembre 2014.

6.3.2 LA MAÎTRISE DES REJETS, LA GESTION DES DÉCHETS ET LE TRAITEMENT DES NUISANCES

Alors que les rejets dans l'air, l'eau et le sol sont maîtrisés, le Groupe continue à réduire sa quantité de déchets mis en décharge. Il cherche à limiter les nuisances olfactives et sonores qui pourraient impacter l'environnement proche 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 CO₂ du Groupe s'établissent à 1,16 tonne par tonne de produits finis fabriqués en 2014, soit une baisse de 9,4 % par rapport à 2010. En 2014, les émissions directes de CO₂ par les chaudières du Groupe sont de 0,52 tonne par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 10 % par rapport à 2010. Les émissions indirectes de CO₂ liées à l'achat d'énergie électrique et thermique

(vapeur) sont évaluées à 0,64 tonne par tonne de produits finis fabriqués, soit une baisse de 8,6 % par rapport à 2010.

La consommation énergétique du Groupe en GJ/t (gigajoule par tonne de pneus) a diminué globalement de près de 7,3 % par rapport à 2010. Cette réduction a été rendue possible grâce à une maîtrise opérationnelle optimisée et à la mise en œuvre des meilleures pratiques industrielles existantes.

Dans les pays de l'Union européenne, les émissions directes de CO₂ par les sites équipés de chaufferies de puissance supérieure à 20 MW (23 sites) sont soumises à la réglementation des quotas de CO₂. En 2014, 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 de trois ans (2013-2015), inclut les émissions directes et indirectes. En 2013 et 2014, les émissions des deux sites concernés sont légèrement inférieures aux allocations.

Au niveau de la MFPM, une part importante des usines

La réalisation du bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) fin 2012 a permis de mettre en évidence la part prépondérante des émissions de CO₂ 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 recherche et siège social	Véhicules et toute source mobile appartenant à la MFPM
90,60 %	7,30 %	2,10 %

Ce bilan montre que les émissions directes dues à l'utilisation de combustibles représentent 80 % des émissions de GES pour la MFPM, tandis que les émissions indirectes résultant de l'achat d'électricité représentent 20 % des émissions.

► **Les autres rejets dans l'air**

Les rejets de composés organiques volatils (COV) en légère baisse

Les émissions relatives de COV (2,53 kg/t de produit fini) sont en légère baisse en 2014 par rapport à 2013 (- 3,9 %). Suite à la diffusion du Guide des Bonnes Pratiques COV en 2013, plus de 45 sites – soit la quasi-totalité des sites concernés – ont réalisé fin 2014 une analyse d'écart par rapport au Guide et mis en place des plans d'action. Le déploiement de nouveaux procédés de production innovants s'est poursuivi, permettant la réduction des consommations et des émissions de solvants. Des groupes de travail transversaux (Matériaux, Process, Méthodes, Qualité, Production) ont été créés aussi bien en Tourisme qu'en Poids lourd pour piloter ce déploiement. Au total, la réduction des émissions de COV par tonne de produit fini est de 14,4 % entre 2010 et 2014.

Les émissions d'oxydes d'azote (NOx) et d'oxydes de soufre (SOx) variables

Les émissions spécifiques de NOx, en provenance des chaufferies du Groupe, sont de 0,72 kg par tonne de produit fini (0,74 kg/t calculés en 2013 et 0,83 kg/t calculés en 2010).

Les émissions d'oxydes de soufre (SOx) sont de 0,76 kg par tonne de produit fini (0,86 kg/t calculé en 2013 et 0,96 kg/t calculé en 2010).

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). Par ailleurs, le mix entre la vapeur produite et la vapeur achetée peut avoir un impact significatif sur le résultat final, la vapeur achetée n'étant pas incluse dans le calcul.

À partir de 2016, la directive IED 2010/75/UE relative aux émissions industrielles imposera des valeurs limites d'émission plus restrictives aux installations de combustion de puissance supérieure à 50 MW. Cinq sites Michelin européens sont équipés de chaufferies d'une telle puissance. Pour deux d'entre eux, des plans de mise en conformité sont nécessaires et en cours de déploiement : mise en place d'un système de traitement "DeSOx DeNOx" à Bassens (France), et remplacement des chaudières actuelles par de nouvelles à Victoria (Roumanie).

► **Les rejets en milieu aquatique**

Les principales substances susceptibles d'être rejetées par les sites de fabrication de pneumatiques du Groupe sont des matières en suspension et des hydrocarbures résiduels. Ces rejets ne sont pas spécifiques au procédé Michelin, mais inhérents à la plupart des activités industrielles. Le traitement de fils métalliques et la fabrication d'élastomères de synthèse utilisent de l'eau dans leur

procédé de fabrication. Michelin dispose sur chacun de ses sites des 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.

Après la mise en œuvre en 2013 par le Groupe de son premier système de traitement d'eaux usées avec zéro rejet sur son nouveau site de production de Chennai (Inde), les actions d'amélioration continuent sur toutes les Zones Géographiques.

En Amérique du Sud : sur le site de Bahia, une boucle fermée a aussi été réalisée menant une réduction de 50 % de prélèvement d'eau en m³/t.

En Amérique du Nord : une première série d'audits réalisés vient de s'achever en 2014 couvrant tous les sites (sur une période de cinq ans). Ces audits sont réalisés par les sous-traitants en charge du traitement de l'eau. Des plans d'action ont été réalisés afin d'optimiser la gestion de l'eau et notamment sur l'aspect qualitatif de l'eau.

En Europe : sur le site de Fossano (Italie), qui représente, en 2014, 12 % des volumes rejetés par l'activité industrielle du Groupe, des études sont en cours afin de les réduire.

En 2014, pour préparer la publication future de données additionnelles, les auditeurs externes, dans le cadre du Grenelle 2, ont réalisé un premier niveau d'évaluation sur : la quantité de Matières En Suspension et Demande Chimique en Oxygène, Zinc, Hydrocarbures totaux.

► **Les rejets dans le sol**

Au travers du SME, le Groupe met en œuvre une démarche de prévention des risques de déversement accidentel. Elle comporte des mesures matérielles (protection des sols, prévention des fuites) et un volet comportemental (modes opératoires pour les activités identifiées à risques, consignes d'intervention en cas d'accident).

Les Exigences Environnement du Groupe, applicables à l'aménagement et à l'équipement des nouveaux projets industriels, imposent un haut niveau de protection des sols dans la durée. Elles sont inspirées par les réglementations les plus strictes dans le domaine, notamment européennes, et se situent souvent 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 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 des sites assure la qualité des études et travaux réalisés.

En 2014, par anticipation, une démarche d'identification des activités historiques potentiellement les plus polluantes a été lancée sur l'ensemble des sites industriels du Groupe.

L'entreprise peut aussi assurer la maîtrise des risques en étant acteur dans la mise en place, avec les autorités compétentes, de filières de traitement de terres polluées, dans le respect de la réglementation des pays. Par exemple, en Pologne, à Olsztyn, pour l'évacuation et le stockage historique de cendres de charbon.

Réduire la quantité de déchets générés par la fabrication d'une tonne de pneu

En 2014, 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 la valorisation matière de ses déchets. Cependant, avec une valeur de 118,4 kg, la quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus s'est dégradée par rapport à 2013 (+ 5,2 %) sous l'action de différents facteurs dont le démarrage de nouvelles unités de production et de nombreux arrêts conjoncturels d'activité liés à la crise économique. L'amélioration du taux de valorisation des déchets générés a permis de maintenir la quantité mise en décharge à 7,9 kg par tonne de pneus. Le taux de valorisation global est de 93,4 % et le taux de valorisation matière est de plus de 60 %. 49 sites ont un taux de valorisation supérieur à 95 % et 24 sites ont atteint "0 déchet en décharge". Parmi les déchets générés en 2014, environ 5 % sont classés dangereux selon la législation du pays dans lequel ils sont générés.

Depuis 2005, la quantité de déchets pour la fabrication d'une tonne de pneus a globalement diminué d'environ 15 à 20 % (de 140 kg à environ 110/115 kg) et la quantité mise en décharge de plus de 75 % (de 33 kg à 7,9 kg). Les principales actions conduites en 2014 pour augmenter le taux de valorisation matière ont consisté à

développer et déployer des filières innovantes de traitement des nappes métalliques (séparation mécanique ou par cryogénie du caoutchouc et du métal puis valorisation du métal en filière sidérurgique et du caoutchouc dans le domaine du caoutchouc industriel).

Avec une Politique Déchets fondée sur le réemploi et le développement de filières externes de recyclage, Michelin poursuit des actions visant à réduire la quantité de déchets générés et mis en décharge.

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 odeurs potentielles sont générées par le processus de transformation de certains types de caoutchouc naturel indispensables à la fabrication des pneumatiques.

Le Groupe met en œuvre des solutions standardisées fondées sur l'oxydation thermique des effluents, qui sont désormais appliquées dans six usines européennes et sur les nouveaux sites qui le nécessitent. Le Groupe poursuit ses recherches sur de nouvelles techniques, encore plus efficaces pour la préservation de l'environnement.

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 de provoquer pour les riverains, qu'elle soit olfactive, sonore, ou d'une autre nature.

6.3.3 UNE UTILISATION DURABLE DE TOUTES LES RESSOURCES

Michelin recherche en permanence à optimiser la performance de ses pneumatiques, tout en utilisant moins de matière dans leur fabrication initiale, à prolonger leur durée de vie et à promouvoir l'économie circulaire intégrant les pneus en fin de vie. Le Groupe 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 utilisés chaque année par l'industrie des pneumatiques, 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 aussi 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 très globale d'économie circulaire. Il est important de rappeler que la phase d'utilisation des pneus représente 92 % des impacts des pneus sur l'environnement.

La proposition de Michelin est de mobiliser simultanément quatre leviers d'action et d'apporter ainsi une combinaison de solutions en faveur d'une meilleure utilisation des ressources. C'est la stratégie Michelin 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler.

Réduire. L'objectif est de réduire la quantité de ressources utilisées pour remplir le même usage en réalisant le meilleur emploi possible de chaque gramme de matière utilisée et de chaque KWh consommé. Il faut pour cela faire des pneus plus légers, qui durent plus longtemps, permettant d'économiser plus de carburant mais aussi vendre des services autour des pneus qui en les faisant mieux travailler, permettront de les faire durer encore plus longtemps et d'économiser encore plus de carburant. C'est toute la démarche de Michelin solutions qui consiste à vendre avec sa solution EFFITRES™ des kilomètres de mobilité et non des pneus.

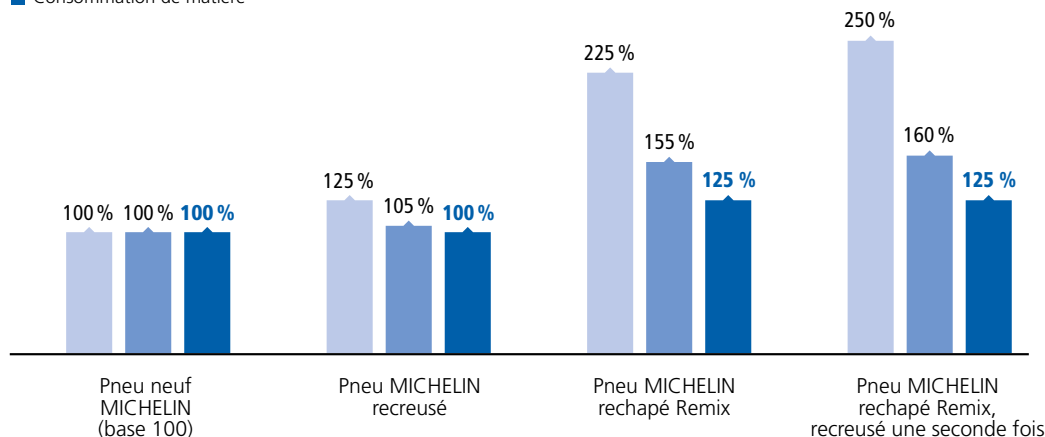
Réutiliser. Grâce à la réparation, au rec्रेसage et au rechapage des pneus, il est possible là encore d'économiser des matières premières. Pour la conception des pneumatiques, l'approche du Groupe consiste à optimiser l'usage de la matière en cherchant des performances identiques, voire supérieures avec moins de matière tout en conservant les standards de sécurité et de qualité requis. Par exemple, dans le domaine du poids lourd, les pneus Michelin possèdent la capacité à être rec्रेसés lorsque la sculpture est usée, puis rechapés à chaud (procédé Remix), rec्रेसés 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 rec्रेसage 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 4 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 pneumatique 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. Même si aujourd'hui les pneus usagés sont déjà valorisés en fin de vie, ils ne sont pas en général recyclés dans les pneus. C'est pourquoi Michelin a lancé en 2014 deux voies innovantes de valorisation des pneus usagés à travers les projets TREC (*Tire RECYcling*). Le premier, 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.

Le second, TREC Alcool, tend, quant à lui, à développer une filière de production d'éthanol à partir de pneus usagés. L'éthanol est en effet un très bon intermédiaire chimique permettant d'envisager la fabrication de nombreux matériaux. Michelin poursuit d'ailleurs 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 de la filière TREC Alcool, soit directement à partir de filières issues de la biomasse.

Pour chacun de ces projets un démonstrateur industriel permet de démontrer la performance économique, sociale et environnementale des solutions retenues.

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). Il faut donc aller plus loin. C'est pourquoi Michelin a lancé deux projets importants : le projet BioButterfly mentionné 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 mobilisant simultanément les quatre leviers Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler, Michelin prépare son avenir pour répondre de façon durable aux besoins croissants de mobilité.

Une attention particulière aux pneumatiques en fin de vie.

Sur le périmètre des pneus que Michelin met sur le marché chaque année, l'étude annuelle permet de dire que pour l'ensemble du monde (toutes implantations industrielles et commerciales) 80 % des produits sont collectés et traités pays par pays par des filières agréées ou bien certifiées conformes aux réglementations locales.

En 2014, la forte implication de Michelin sur le fonctionnement des filières de valorisation des pneus en fin de vie s'est poursuivie, de façon notable, 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* : création 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* et les autorités chinoises. Cette collaboration renforce ainsi l'engagement de Michelin en faveur de la "responsabilité élargie des producteurs".

En France, sous le leadership de Michelin, la filière CORP (Comité Recyclage Pneus) a été créée en février 2014 réunissant les manufacturiers, les constructeurs automobile, la distribution, les collecteurs, valorisateurs et les rechapés. Cette filière est l'interlocuteur des administrations et permet également de promouvoir l'excellence de l'exemple français (collecte à 100 % des pneus en fin de vie et totalement autofinancée), qui est également une référence internationale en termes de mise en place de normes de qualité et de professionnalisation pour ce type de filière souvent sous-estimée.

Michelin a rejoint en octobre 2014 le programme "The Circular Economy 100" de la Fondation Ellen MacArthur. Cette dernière a vocation à participer à la mise en place d'un modèle d'économie circulaire pour concilier la préservation des ressources naturelles avec les besoins d'une population mondiale en pleine croissance. Michelin entend y apporter son expérience et son expertise et bénéficier des apports de la Fondation et de ses autres membres au profit d'une mobilité plus durable.

Réduire les prélèvements d'eau

Les usines Michelin utilisent l'eau essentiellement pour le refroidissement de leurs installations et en tant que fluide caloporteur. Le prélèvement s'établit en 2014 à 11,24 m³ par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 4 % par rapport à 2013. Le prélèvement de l'eau pour les sites industriels est réalisé systématiquement en conformité avec la réglementation locale. À la demande des autorités, les sites réduisent leurs prélèvements pour garantir une utilisation équitable de la ressource en eau.

En 2014, le Groupe a poursuivi le développement d'une méthode d'évaluation des enjeux liés à l'eau. Le travail sur les impacts, au niveau du bassin versant, intègre la qualité de l'eau basée sur des valeurs éco-toxicologiques, les volumes concernés et la mise en parallèle avec les conditions physiques locales. Cette action est réalisée par une équipe internationale, aidée par des consultants et composée de responsables EHS de sites industriels ou pays, complétée par des équipes de maintenance et d'ingénierie (local et central). L'approche combinée de risque et d'impact reposant sur l'ISO 14046 a été testée sur cinq sites en Europe et en Amérique du Nord. En 2015, le Groupe poursuivra la mise en place de cette nouvelle méthode sur six autres sites industriels – en Amérique du Nord, en Europe et en Asie – avant un déploiement. La création d'une "Water Expert Team" en interne renforcera, au travers d'actions d'identification de pratiques internes et externes, la capacité d'anticipation. Cette équipe intègre progressivement les synergies entre l'eau, l'énergie et la biodiversité, et veille à la prise en compte du *Total Cost of Ownership* (coûts d'investissement et d'exploitation).

Adapter la consommation d'énergie à la production permet d'améliorer l'efficacité énergétique

Conformément à l'engagement de Michelin pour réduire la consommation d'énergie, durant les deux dernières années, tous les sites ont engagé des plans d'actions pour corréliser l'utilisation de l'énergie aux variations de la production. Dans ce contexte, la consommation du Groupe s'élève en 2014 à 13,3 GJ pour une tonne de pneus produite, soit un progrès de 3 % par rapport à 2013. Les sites européens ont poursuivi leurs efforts (- 5,2 %), Amérique du nord (- 1,7 %), Amérique du Sud et l'Asie maintiennent leur performance.

Les progrès ont été obtenus grâce à différents leviers : 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 dans les ateliers les plus énergivores et des investissements d'efficacité énergétique pour un montant de 15 millions €.

Parmi les usines les plus performantes :

- le site de Cholet a ainsi réduit sa consommation spécifique d'énergie de 7,8 % grâce à l'éradication systématique des fuites et à la rénovation de l'isolation des tableaux de chauffe en cuisson ;
- le site d'Aranda a réduit sa consommation spécifique d'énergie de 24 % grâce aux nombreuses actions de progrès continu, au pilotage de la fabrication à énergie minimum et à une utilisation prolongée de la cogénération.

La politique Michelin de développement de projets énergies renouvelables se poursuit, avec un double objectif d'impact positif, à la fois environnemental et économique. Des projets sont en cours de déploiement (cf. paragraphe 6.3.4 "Changement climatique : les rejets de gaz à effet de serre").

Optimiser l'utilisation des sols

Sites industriels. Les surfaces de sol utilisées par les activités industrielles de Michelin ne sont pas significativement différentes de celles d'autres industries manufacturières. Les usines sont généralement implantées dans des zones industrielles préexistantes. Lorsque ce n'est pas le cas, une étude d'impact environnemental a été menée pour leur permettre d'obtenir à la fois l'autorisation d'exploiter et le permis de construire. Dans la plupart des cas, des enquêtes publiques ont été menées dans le cadre de ces demandes. 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 Droits de l'Homme afin de maîtriser les impacts de cette nouvelle implantation et conduit actuellement une étude d'impact environnemental complémentaire.

Sites d'essais. Les circuits de test de roulage, comme à Ladoux (France) ou Almería (Espagne), sont les seules activités qui utilisent une plus grande surface de sol. Elles ne font pas l'objet de conflit d'usages, les surfaces occupées pouvant même être bénéfiques à l'environnement à travers des actions en faveur de la biodiversité (cf. 6.3.5).

Les pneus agricoles Michelin. En 2014, Michelin a célébré les 10 ans de MICHELIN Ultraflex Technologies, une innovation de rupture donnant aux pneumatiques agricoles la possibilité de mieux respecter les sols grâce à un travail à basse pression et ainsi obtenir de meilleures récoltes. La technologie MICHELIN Ultraflex permet de répondre à un double défi : accompagner l'évolution du machinisme agricole pour plus de productivité tout en protégeant mieux les sols. La productivité du travail est améliorée grâce à la meilleure motricité apportée par un fonctionnement à basse pression, tout en supportant plus de charge et de vitesse.

6.3.4 DES ACTIONS CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Au-delà de la recherche permanente d'une optimisation de son efficacité énergétique, le Groupe agit en faveur de la lutte contre le changement climatique à travers une politique de limitation de ses émissions de CO₂, fondée sur l'amélioration de l'intensité carbone du mix énergétique. Le développement des énergies renouvelables se poursuit, à travers des initiatives dont les résultats ne sont pas comptabilisables dans les émissions. 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. Enfin, Michelin met son expertise en matière d'efficacité énergétique au service des flottes professionnelles.

Optimisation de l'efficacité énergétique

Michelin est déterminé à contribuer à l'effort mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre des secteurs du transport routier et de l'industrie. La réduction des émissions spécifiques de CO₂ par tonne de produit liée à l'activité industrielle, atteint 23 % en 2014 sur l'ensemble du Groupe par rapport aux émissions de 2005.

Les initiatives dans le domaine de l'efficacité énergétique se poursuivent, à travers des plans d'actions issus des diagnostics énergétiques des sites. Le Groupe s'est fixé l'objectif de diminuer de 25 % sa consommation d'énergie par tonne de pneu produite entre 2010 et 2020 (cf. § 6.3.2).

Développement des énergies renouvelables

Initiée en 2008, la politique de développement des énergies renouvelables consiste à les mettre en œuvre dès qu'elles permettent d'améliorer la performance environnementale et économique d'un site. Qu'il s'agisse de biomasse, de solaire ou d'éolien, ces projets nécessitent des démarches souvent longues. Cependant, ils contribuent à réduire de façon durable l'impact CO₂ du Groupe.

La puissance installée en panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites en Allemagne a été portée de 9 MWc en 2006 à 16,5 MWc en 2010, et 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 m² 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 2014, 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 12 500 tonnes de CO₂ en 2014.

En France, au Puy-en-Velay, la production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques a débuté en septembre 2011. Avec 3 hectares de toiture, soit les trois quarts du toit de l'usine, cette installation a permis de produire près de 3 500 MWh en 2014.

Au Canada, sur le site de Waterville, un mur solaire est en service depuis fin 2010. Il assure le chauffage de bâtiments en remplacement de fioul lourd.

Les installations d'énergies renouvelables d'ores et déjà présentes sur les sites ont permis d'éviter un équivalent de plus de 45 000 tonnes d'émissions de CO₂ en 2014, dont plus de 35 000 tonnes viennent directement diminuer les émissions de CO₂ du Groupe.

Sites	Technologie	Tonnage de CO ₂ évité en 2014 ⁽¹⁾
Bassens (France)	Achat de chaleur issue de l'incinération de déchets	13 000 t (CO ₂ direct)
Cholet (France)	Chaudière biomasse	6 500 t (CO ₂ direct)
Bourges (France)	Chaudière biomasse	6 000 t (CO ₂ direct)
Vannes (France)	Achat de chaleur produite à partir de biogaz, issu de la méthanisation d'ordures ménagères	250 t (CO ₂ direct)
La Combaude (France)	Achat de chaleur produite à partir de biomasse	1 750 t (CO ₂ direct)
Waterville (Canada)	Mur solaire	100 t (CO ₂ direct)
Dundee (Royaume-Uni)	Éolienne	3 000 t (CO ₂ indirect)
Ballymena (Royaume-Uni)	Éolienne	4 000 t (CO ₂ indirect)
Allemagne (7 sites)	Photovoltaïque	9 000 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 CO₂ Emissions from Fuel Combustion (2013).

Aujourd'hui, 17 sites ont des installations d'énergies renouvelables, dont trois ont démarré fin 2012 : les éoliennes de Ballymena ; l'achat de chaleur issue de la biomasse auprès d'un prestataire externe par le site de La Combaude (Clermont-Ferrand, France) ; l'achat de chaleur issue de la méthanisation de déchets ménagers à Vannes (France). 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). Le projet de mise en place de panneaux photovoltaïques sur le site de Chennai, en Inde, a été gelé temporairement suite à l'impossibilité de trouver des partenaires intéressés par le projet, du fait d'un contexte réglementaire instable dans l'État du Tamil Nadu (publication puis retrait d'une loi sur le photovoltaïque), et suite à une étude de faisabilité menée en interne, qui a démontré que le projet n'était pas viable économiquement dans le contexte actuel.

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 considéré les risques associés au changement climatique et évalué des plans de poursuite de l'activité dans l'éventualité d'événements climatiques extrêmes. Une analyse des risques d'inondation a conduit le Groupe à construire des digues pour protéger une usine en Thaïlande, particulièrement exposée en cas de montée des eaux. Durant ces dernières années, une usine du Groupe a été touchée par une tornade en Amérique du Nord. L'occurrence de ce type de phénomène ne concerne que quelques implantations et est intégrée dans les plans dits de poursuite de l'activité.

La sensibilité de l'Entreprise à l'approvisionnement énergétique est également étudiée. Les éventuels impacts du changement climatique sont estimés comme modérés, du fait de la répartition géographique des sites, et en raison de la répartition des activités.

Ces analyses font aussi partie du processus Projet concernant les nouvelles implantations. Les études menées avant leur choix prennent en compte ces risques.

La production de Michelin requiert du caoutchouc naturel, qui est produit dans des zones restreintes de la planète (ceinture intertropicale). L'évolution climatique, conjuguée à la pression croissante sur les terres arables, pourrait fragiliser la filière et constituer une menace pour les approvisionnements futurs. Les agronomes et les partenaires scientifiques du groupe Michelin mettent au point des parades en sélectionnant des variétés productives et résistantes aux maladies, et en encourageant 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.

En ce qui concerne les matières premières que le Groupe se procure, certains fournisseurs jugés exposés à d'éventuels problèmes climatiques ont été sollicités pour prendre des mesures afin de se prémunir des conséquences d'événements climatiques extrêmes.

Investir dans des crédits carbone socialement responsables

Michelin a investi 5 millions d'€ en 2014 dans le Fonds Livelihoods, qui a pour mission d'aider les communautés rurales démunies de pays en développement à restaurer leurs écosystèmes naturels, afin d'améliorer leur sécurité alimentaire et d'augmenter leurs moyens de subvenir à leurs besoins. Réalisés en partenariat avec des ONG locales, ces projets ouvrent droit à des crédits carbone à haute valeur environnementale et sociale. Ces projets à grande échelle de reforestation, agroforesterie, ou fours à faibles besoins calorifiques, ont généré grâce à l'investissement du Groupe 18 700 crédits carbone (équivalent à 18 700 tonnes de CO₂ épargnés) en 2014.

Acteur dans la performance énergétique des flottes professionnelles

Avec sa société Michelin solutions, le Groupe aide ses clients à optimiser leurs flottes en matière d'efficacité, de productivité et d'empreinte carbone d'une façon globale et adaptée. Michelin solutions propose des solutions comme EFFIFUEL™ et EFFITIRES™ qui s'engagent contractuellement sur des résultats en améliorant la rentabilité et en réduisant la consommation de carburant.

Lancée en 2013 en Europe, la solution EFFIFUEL™ de Michelin solutions associe la formation à l'éco-conduite, l'installation de boîtiers télématiques et la gestion des pneumatiques avec la fourniture de pneus à haute efficacité énergétique, pour aider les gestionnaires à réduire la consommation de carburant de leurs véhicules. La télématique embarquée permet le recueil en temps réel des données des véhicules pour analyser leur performance et celle des conducteurs, en tenant compte de leur charge et de leur trajet. L'objectif : générer des économies notables. Michelin solutions est un partenaire durable travaillant avec ses clients sur la base d'indicateurs hebdomadaires, d'un plan d'action partagé, et une revue trimestrielle des résultats en économies de carburant par rapport à l'objectif engagé.

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 de nombreuses actions de préservation des écosystèmes locaux autour de ses sites. Le Groupe a aussi mis au point une méthode d'évaluation de la dépendance d'un site industriel vis-à-vis de son environnement.

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.

Afin de participer aux efforts de préservation de l'efficacité des écosystèmes, la volonté du Groupe est non seulement de concevoir des produits respectueux de l'environnement (pneus plus légers, utilisant moins de matières premières et d'énergie) et d'agir en faveur d'une hévéaculture durable (environ 40 % du caoutchouc utilisé est issu de l'hévéa), mais également de préserver les écosystèmes locaux au voisinage de chacun de ses sites.

Entre 2008 et 2010, Michelin a testé deux méthodes 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.

Définir un nouvel indicateur pour une meilleure prise en compte des risques

En 2012, le Groupe a lancé 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 2014, 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 GRI 4 EN11 ⁽¹⁾, 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 GRI 4 EN11 au niveau de l'ensemble des sites industriels et de recherche du Groupe tous les cinq ans.

En 2014, deux actions ont découlé de cet inventaire. D'une part, l'outil d'analyse des aspects et impacts environnementaux des sites (ISO 14001) est en train d'être 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.

En 2014, 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. En 2014, la méthode a été testée sur deux sites industriels français : sur chacun d'eux, une centaine d'espèces a été observée. En 2015, cette méthode va être traduite et adaptée en langue anglaise en vue d'en faciliter le déploiement hors de France.

Michelin s'implique dans la limitation des impacts de l'activité de ses sites sur la biodiversité, à travers des actions de préservation des milieux fragiles, comme à Almería (Espagne), Bahia (Brésil), Davydovo (Russie), Ladoux (France) et Louisville (États-Unis), ou par des actions simplement favorables à la biodiversité ordinaire présente sur les sites, comme à Karlsruhe.

Almería : un équilibre entre les activités industrielles et la préservation de l'environnement

Les actions engagées par le Groupe sur le site du Centre d'Expérimentation d'Almería (CEMA) en Espagne ont été présentées par le WBSCD 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 l'origine, Michelin 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 industrielles 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 !

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 locales aux enjeux écologiques. Il comprend des visites guidées de la réserve par petits groupes et des excursions pour les écoles de la région. Le centre Michelin de Référence Environnementale fournit également des informations détaillées sur la forêt atlantique.

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 ha 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 (LPG) 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 LPG 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.

(1) GRI 4 EN11 : taille et situation des terrains possédés, loués ou gérés situés à l'intérieur de ou limitrophes de zones protégées ou de zones non protégées mais présentant une haute valeur de biodiversité.



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, s'est porté volontaire en 2014 pour participer 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 sur le site.

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 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ("la Société"), désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, 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 été effectués par une équipe de six personnes entre octobre 2014 et février 2015 pour une durée 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 à la norme d'exercice professionnel portant sur les prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux Comptes (NEP 9090) et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités selon lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

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 le rapport de gestion.

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.

(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 ⁽³⁾ :

- 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 ⁽⁴⁾ 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 18 % des effectifs et entre 14 % et 46 % des informations quantitatives environnementales.

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 nos 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 9 février 2015

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 accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ; 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).

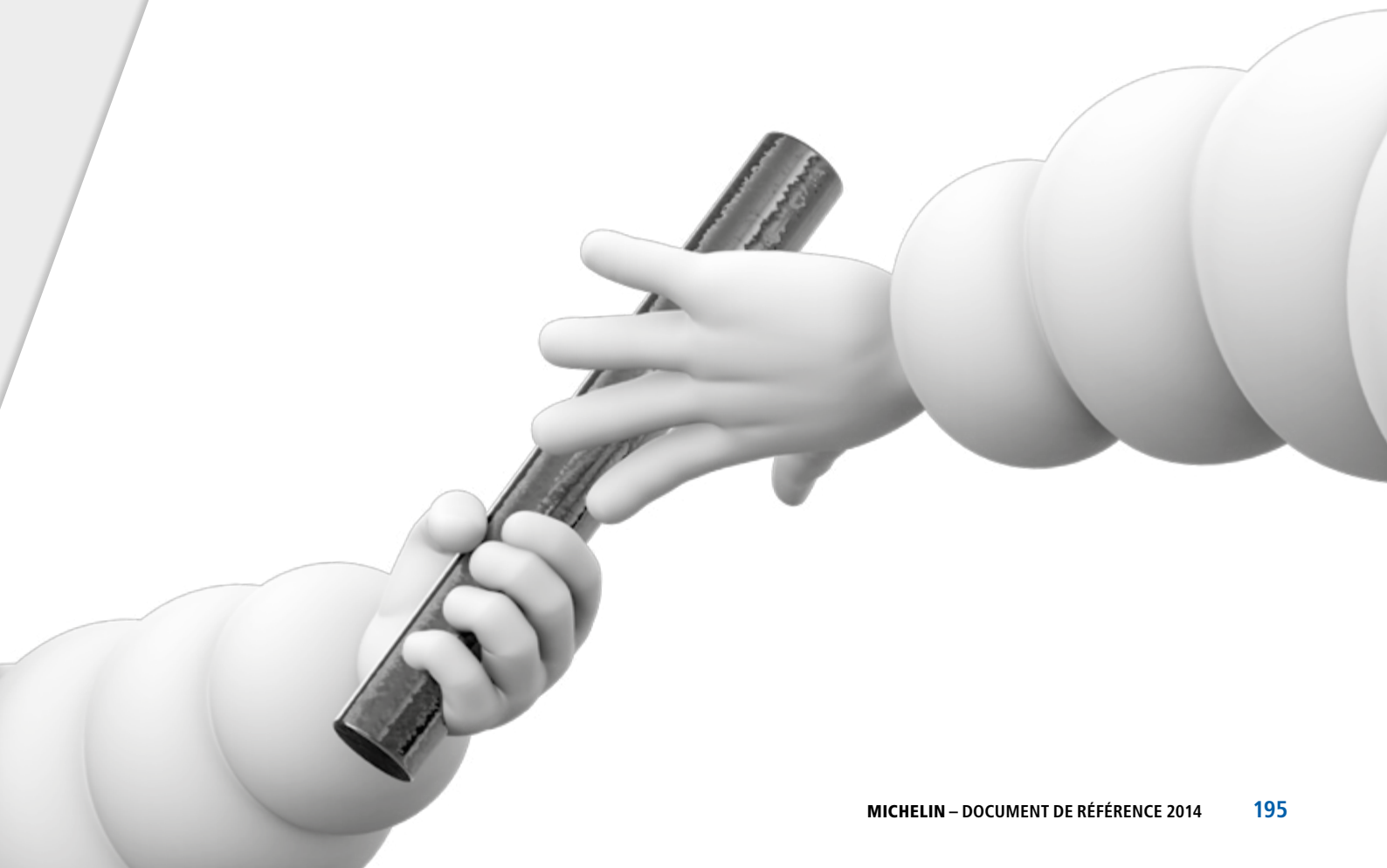
Informations qualitatives : les conditions d'hygiène et de sécurité au travail ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux 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) Ardmore (États-Unis), Bassens (France), Cuneo (Italie), Lasarte (Espagne), Lexington (USA), Phrapadaeng (Thaïlande), Resende (Brésil), Shanghai Tsmc (Chine), Tuscaloosa (USA), Valladolid (Espagne), Victoria (Roumanie), Zalău (Roumanie).

7

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

7.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014	196
	Compte de résultat consolidé	197
	État du résultat global consolidé	198
	Bilan consolidé	199
	Tableau de variations des capitaux propres consolidés	200
	Tableau de flux de trésorerie consolidés	201
	Annexe aux états financiers consolidés	202
7.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	261



7.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014**SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES**

Note 1	Informations générales	202	Note 19	Stocks	231
Note 2	Modalités d'élaboration	202	Note 20	Créances commerciales	231
Note 3	Principes comptables	204	Note 21	Actifs financiers à court terme	232
Note 4	Gestion des risques financiers	211	Note 22	Autres actifs à court terme	232
Note 5	Information sectorielle	216	Note 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	233
Note 6	Charges par nature	218	Note 24	Capital social et primes liées au capital	233
Note 7	Frais de personnel	218	Note 25	Réserves	234
Note 8	Autres produits et charges opérationnels	219	Note 26	Dettes financières	235
Note 9	Produits et charges non récurrents	219	Note 27	Provisions pour avantages du personnel	237
Note 10	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	220	Note 28	Paiements sous forme d'actions	251
Note 11	Impôts sur le résultat	221	Note 29	Provisions et autres passifs à long terme	253
Note 12	Résultat par action	222	Note 30	Autres passifs à court terme	253
Note 13	Goodwill et immobilisations incorporelles	223	Note 31	Détail des flux de trésorerie	254
Note 14	Immobilisations corporelles	225	Note 32	Engagements conditionnels et éventualités	255
Note 15	Actifs financiers et autres actifs à long terme	226	Note 33	Acquisitions et cessions d'activités	256
Note 16	Instruments financiers dérivés	227	Note 34	Transactions avec des parties liées	257
Note 17	Titres mis en équivalence	229	Note 35	Événements postérieurs à la clôture du bilan	257
Note 18	Impôts	229	Note 36	Liste des principales sociétés du Groupe	258

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)

	Note	Exercice 2014	Exercice 2013
Ventes nettes	5	19 553	20 247
Coût de revient des ventes		(13 299)	(13 841)
Marge brute		6 254	6 406
Frais commerciaux		(1 842)	(1 968)
Frais de recherche et développement		(656)	(643)
Frais administratifs et généraux		(1 596)	(1 517)
Autres produits et charges opérationnels	8	10	(44)
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	5	2 170	2 234
Produits et charges non récurrents	9	(179)	(260)
Résultat opérationnel		1 991	1 974
Coût de l'endettement net	10	(130)	(94)
Autres produits et charges financiers	10	(43)	(15)
Intérêt net sur les avantages du personnel	27.1	(154)	(162)
Résultat net des sociétés mises en équivalence		(13)	(1)
Résultat avant impôts		1 651	1 702
Impôts sur le résultat	11	(620)	(575)
RÉSULTAT NET		1 031	1 127
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 031	1 127
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		-	-
Résultat par action (en €)			
▶ De base	12	5,52	6,08
▶ Dilué		5,45	5,98

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	Note	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat net		1 031	1 127
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	(484)	573
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	18	85	(294)
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		(399)	279
Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	15.1	(26)	(21)
Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	18	4	(4)
Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat		-	-
Variation des écarts de conversion		169	(341)
Autres		-	2
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		147	(364)
Autres éléments du résultat global		(252)	(85)
RÉSULTAT GLOBAL		779	1 042
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		779	1 042
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		-	-

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.



BILAN CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Goodwill	13	835	388
Immobilisations incorporelles	13	602	451
Immobilisations corporelles	14	10 081	8 955
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	283	309
Titres mis en équivalence	17	189	195
Impôts différés actifs	18	1 149	1 054
Actifs non courants		13 139	11 352
Stocks	19	4 203	3 979
Créances commerciales	20	2 569	2 517
Actifs financiers à court terme	21	462	564
Autres actifs à court terme	22	883	707
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	1 167	1 563
Actifs courants		9 284	9 330
TOTAL DE L'ACTIF		22 423	20 682
Capital social	24	371	372
Primes liées au capital	24	3 601	3 641
Réserves	25	5 539	5 237
Intérêts non assortis de contrôle		12	6
Capitaux propres		9 523	9 256
Dettes financières à long terme	26	1 621	1 447
Provisions pour avantages du personnel	27.1	4 612	3 895
Provisions et autres passifs à long terme	29	1 476	1 184
Impôts différés passifs	18	95	43
Passifs non courants		7 804	6 569
Dettes financières à court terme	26	726	856
Dettes fournisseurs		2 162	1 970
Autres passifs à court terme	30	2 208	2 031
Passifs courants		5 096	4 857
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		22 423	20 682

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
Au 1^{er} janvier 2013	365	3 508	4 660	2	8 535
Résultat net	-	-	1 127	-	1 127
Autres éléments du résultat global	-	-	(85)	-	(85)
Résultat global	-	-	1 042	-	1 042
Émissions d'actions	10	266	-	-	276
Réduction du capital	(3)	(133)	-	-	(136)
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(455)	-	(455)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	11	-	11
Transactions sur actions propres	-	-	(21)	-	(21)
Autres	-	-	-	4	4
Au 31 décembre 2013	372	3 641	5 237	6	9 256
Résultat net	-	-	1 031	-	1 031
Autres éléments du résultat global	-	-	(252)	-	(252)
Résultat global	-	-	779	-	779
Émissions d'actions	2	44	-	-	46
Réduction du capital	(2)	(85)	-	-	(87)
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(486)	-	(486)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	7	-	7
Transactions sur actions propres	-	-	2	-	2
Autres	(1)	1	-	6	6
AU 31 DÉCEMBRE 2014	371	3 601	5 539	12	9 523

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.



TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions €)</i>	Note	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat net		1 031	1 127
Ajustements			
▶ Coût de l'endettement net	10	130	94
▶ Autres produits et charges financiers	10	43	15
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	27.1	154	162
▶ Impôts sur le résultat	11	620	575
▶ Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels	6	1 116	1 051
▶ Produits et charges non récurrents	9	179	260
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence		13	1
EBITDA avant produits et charges non récurrents	3.7.2	3 286	3 285
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	31	5	(14)
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	31	(191)	(322)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(144)	(70)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(616)	(516)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	182	726
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		2 522	3 089
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 839)	(1 966)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		46	53
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(404)	1
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		-	-
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(13)	(20)
Cessions d'actifs financiers disponibles à la vente		2	1
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	121	(176)
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(2 087)	(2 107)
Augmentations de capital	24	46	27
Réductions de capital	24	(87)	(136)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(464)	(189)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	(280)	(921)
Autres		(40)	(43)
Flux de trésorerie sur activités de financement		(825)	(1 262)
Effet des variations des parités monétaires		(6)	(15)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(396)	(295)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1^{er} janvier		1 563	1 858
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	23	1 167	1 563

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 5 février 2015.

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) ;
- sont aussi conformes aux normes internationales d'informations financières (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB), à l'exception de la norme IFRS 9 qui n'est pas encore en vigueur au sein de l'Union européenne ; 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^{er} janvier 2014

Les nouvelles normes, mises à jour de normes ou interprétations majeures dont l'application est obligatoire pour la première fois au cours de l'exercice comptable ouvert à compter du 1^{er} janvier 2014 et pouvant avoir un impact pour le Groupe sont les suivantes :

IFRS 10, "États financiers consolidés" redéfinit le contrôle en déterminant qu'un investisseur contrôle une entité émettrice a) lorsqu'il a le pouvoir sur l'entité émettrice, b) lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables, en raison de ses liens avec l'entité émettrice, et c) lorsqu'il a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité émettrice de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient. L'investisseur contrôle une entité émettrice si et seulement si ces trois éléments sont réunis.

IFRS 11 "Partenariats" établit les principes d'information financière pour les entités qui détiennent des intérêts dans des entreprises sur lesquelles deux parties ou plus exercent un contrôle conjoint

(partenariats). L'entité qui est partie à une entreprise doit déterminer le type de partenariat auquel elle participe, le classement d'un partenariat en tant que coentreprise ou entreprise commune dépendant des droits et obligations des parties à l'entreprise. Les participations dans des coentreprises doivent être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, conformément à la norme IAS 28 révisée (la méthode de la consolidation proportionnelle n'est plus permise).

IFRS 12 "Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités" renforce l'ensemble des informations à fournir pour tous les cas d'intérêts détenus dans d'autres entités, que ce soient des filiales, des partenariats, des entreprises associées ou des entités structurées non consolidées. Les informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités sont fonction de l'importance de ces entités par rapport à l'entité présentant l'information financière.

La mise en œuvre de ces trois normes n'a pas eu d'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^{er} janvier 2018, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

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, en précisant que le fait générateur d'obligation qui crée le passif relatif au paiement du droit ou de la taxe est l'activité qui rend le droit ou la taxe exigible, tel qu'il est prévu dans les dispositions légales ou réglementaires. L'Union européenne a adopté cette interprétation le 14 juin 2014, qui doit être appliquée au plus tard aux exercices ouverts à compter du 17 juin 2014. Le Groupe a décidé d'appliquer cette recommandation à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2015. Les changements de méthode comptables résultant de la première application de cette interprétation devant

être comptabilisés de manière rétrospective, la mise en application de l'interprétation en 2015 pourrait conduire à des modifications sur les comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2014.

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^{er} janvier 2017, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées et applicables à compter du 1^{er} janvier 2015 ou ultérieurement 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 de clôture du bilan 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 des orientations stratégiques du Groupe à dix ans. 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 par les responsables du Groupe en charge des avantages du personnel 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 échéances identiques à celles des engagements. Les taux sont comparés à d'autres sources telles qu'iBoxx, Reuters et Bloomberg, ainsi qu'aux taux de références des actuaires du Groupe. Lorsqu'il existe des écarts importants non expliqués entre les différentes sources, les taux indiqués par les actuaires peuvent être ajustés.

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 sont déterminés en référence à différentes sources d'information telles que les taux d'inflation cibles publiés par les Banques Centrales. Ils peuvent également être calculés en prenant 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.

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.

Il existe des transactions pour lesquelles la détermination de la charge fiscale est incertaine. Le Groupe enregistre des provisions au titre de positions fiscales qui pourraient être contestées lors d'un contrôle par les autorités locales.

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 ses intérêts non assortis de contrôle comme des transactions avec ses actionnaires. Concernant les acquisitions d'intérêts non assortis de contrôle, la différence entre le montant payé et la part acquise de la valeur nette comptable de la filiale est comptabilisée en capitaux propres. En cas de cessions à des intérêts non assortis de contrôle, les gains et pertes sont également comptabilisés en capitaux propres.

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.

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 du bilan, 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.

► 3.3.4 Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2014	2013	2014	2013
Dollar américain (USD)	1,213	1,374	1,330	1,331
Dollar canadien (CAD)	1,413	1,473	1,467	1,373
Peso mexicain (MXN)	17,942	17,958	17,674	17,013
Real brésilien (BRL)	3,279	3,213	3,118	2,876
Livre britannique (GBP)	0,782	0,834	0,807	0,848
Yuan chinois (CNY)	7,544	8,329	8,192	8,176
Roupie indienne (INR)	77,327	85,181	81,113	78,178
Baht thaïlandais (THB)	39,995	45,248	43,194	40,994

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.

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 au bilan 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 demeure dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date à laquelle la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat. Lorsqu'il s'avère qu'une transaction prévue ne se produira pas, le montant des gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global 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 clôture du bilan. 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 clôture du bilan, 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).

Le Groupe évalue le risque de contrepartie inclus dans la juste valeur de ses dérivés de gré à gré. 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.

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 au bilan minorées :

- de la trésorerie apparaissant au bilan ;
- des dérivés actifs inclus dans les rubriques "Actifs financiers à long terme" et "Actifs financiers à court terme du bilan" ;
- des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique "Actifs financiers à court terme du bilan" (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 du bilan".

▶ 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 Goodwill

Le goodwill se détermine à la date d'acquisition par différence entre :

- la somme des contreparties transférées (le cas échéant, les intérêts précédemment détenus dans l'entité acquise) ; et
- la juste valeur des actifs et passifs identifiables acquis.

Les goodwill sont comptabilisés au coût historique sous déduction de toute perte de valeur accumulée.

Les goodwill sont alloués aux unités génératrices de trésorerie pour les tests sur les éventuelles pertes de valeur. L'allocation aux différentes unités génératrices de trésorerie est fonction des avantages qu'elles vont retirer de l'acquisition qui est à l'origine du goodwill.

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, tandis que 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 des droits d'utilisation de terrains qui sont amortis sur la période du droit.

3.15 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au bilan 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 au bilan 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 du bilan, 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 au bilan 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 dix 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 au bilan 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 au bilan 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 au bilan 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 du bilan 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 enregistrées dans les autres 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 au bilan 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 au bilan 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 au bilan 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.

Plans de souscription d'actions réservés aux employés du Groupe

Le Groupe peut offrir à la majorité de ses employés l'opportunité de souscrire à un plan d'achat d'actions leur permettant d'acquérir des actions Michelin.

Ces actions, dont la vente et le transfert sont soumis à certaines restrictions, sont acquises par l'employé à un prix de souscription basé sur le cours de Bourse de l'action Michelin sur lequel une décote est appliquée. L'avantage accordé au salarié est égal à la différence

entre la juste valeur de l'action acquise (après déduction du coût d'incessibilité de l'action pendant cinq ans) et le prix payé par le salarié, multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage consenti aux salariés est immédiatement reconnue en charge de l'exercice, car il n'existe pas de période d'acquisition des droits, et enregistrée en Frais de personnel – paiements sous forme d'actions.

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.

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 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.

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 cinq 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 2014, 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 €)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 et au-delà
Obligations	463	11	698	11	432	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	280	107	56	2	42	17	181
Dettes liées aux contrats de location-financement	9	7	4	4	18	4	25
Instruments dérivés	10	13	2	15	(7)	-	(1)
Échéancier des paiements liés aux dettes financières	762	138	760	32	485	21	205
Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an	-	-	-	-	1 500	-	-

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 (1 167 millions €), ainsi que par les actifs financiers de gestion de trésorerie (313 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.

► 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 2014						31 décembre 2013					
	USD	EUR	RON	CNY	BRL	Autres	USD	EUR	RON	CNY	BRL	Autres
Actifs monétaires	3 867	971	51	496	28	2 376	3 679	744	62	294	26	2 030
Passifs monétaires	(2 471)	(1 752)	(72)	-	(14)	(1 666)	(2 983)	(1 450)	(58)	-	(7)	(1 358)
Position nette avant gestion	1 396	(781)	(21)	496	14	710	696	(706)	4	294	19	672
Couvertures	(1 381)	771	(5)	(509)	(28)	(714)	(674)	686	(16)	(294)	(26)	(681)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	15	(10)	(26)	(13)	(14)	(4)	22	(20)	(12)	-	(7)	(9)

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 d'€ (2013 : 1 million d'€) 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 2014	31 décembre 2013
EUR	5 452	5 638
BRL	870	824
USD	782	754
THB	710	479
CNY	431	433
CAD	398	368
INR	251	187
RSD	195	161
Autres	434	412
TOTAL	9 523	9 256

► 4.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2014 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	1 086	(529)	557	(2 238)	1 086	(2 767)	(1 681)	(400)	400	686	(2 367)	(1 681)
USD	-	27	27	856	-	883	883	412	(412)	412	471	883
CNY	-	23	23	834	-	857	857	397	(397)	397	460	857
THB	-	87	87	22	-	109	109	175	(175)	175	(66)	109
BRL	116	77	193	161	116	238	354	65	(65)	181	173	354
INR	-	-	-	121	-	121	121	65	(65)	65	56	121
Autres monnaies	7	(219)	(212)	244	7	25	32	40	(40)	47	(15)	32
Total avant dérivés	1 209	(534)	675	-	1 209	(534)	675	754	(754)	1 963	(1 288)	675
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			32				32					32
ENDETTEMENT NET (NOTE 26)			707				707					707

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2014 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	Effet juste valeur			Total
		dans le compte de résultat ⁽¹⁾	dans les autres éléments du résultat global ⁽²⁾	non comptabilisé ⁽³⁾	
Une diminution de 1 point	(13)	(17)	(3)	(15)	(35)
Une augmentation de 1 point	13	17	3	15	35

(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 2014	31 décembre 2013
Valeur au bilan (note 15.1)	151	174
Sensibilité des capitaux propres à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus	(10)	(11)

► 4.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2014, 42 % 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 dont la notation est supérieure ou égale au rating 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 2014, les soldes nets des dix clients les plus importants, s'élèvent à 439 millions € (2013 : 424 millions €). Sept de ces clients sont établis en Europe et trois en Amérique du Nord. À la même date, 49 clients (2013 : 49) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €. 23 de ces clients sont établis en Europe, 22 en Amérique du Nord, deux en Asie, un au Moyen-Orient et un en Amérique du Sud. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2014, les pertes sur clients s'élèvent à 0,10 % des ventes (2013 : 0,13 %).

► 4.2.7 Dérivés de matières premières

En 2014, 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 2014	31 décembre 2013
Endettement net (note 26)	707	142
Capitaux propres	9 523	9 256
Ratio d'endettement net	0,07	0,02

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 2014 et 2013 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(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	48	-	103	151
TOTAL ACTIF	946	742	103	1 791
Instruments dérivés (note 16.2)	-	120	-	120
TOTAL PASSIF	-	120	-	120

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 335	228	-	1 563
Actifs financiers de gestion de trésorerie	-	486	-	486
Actifs financiers de garantie d'emprunts	12	-	-	12
Instruments dérivés (note 16.1)	-	100	-	100
Actifs financiers disponibles à la vente	64	-	110	174
TOTAL ACTIF	1 411	814	110	2 335
Instruments dérivés (note 16.2)	-	24	-	24
TOTAL PASSIF	-	24	-	24

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 2014 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
Au 1^{er} janvier 2014	110
Acquisitions	13
Sorties	(20)
Transfert d'un autre niveau vers le niveau 3	1
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	(11)
Autres	10
AU 31 DÉCEMBRE 2014	103

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 2014				Exercice 2013			
	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée ⁽¹⁾	Activités de spécialités	Total	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée	Activités de spécialités	Total
<i>(en millions €)</i>								
Éléments du compte de résultat								
Ventes nettes	10 498	6 082	2 973	19 553	10 693	6 425	3 129	20 247
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	1 101	495	574	2 170	1 086	503	645	2 234
<i>En pourcentage des ventes nettes</i>	10,5 %	8,1 %	19,3 %	11,1 %	10,2 %	7,8 %	20,6 %	11,0 %
Charges d'amortissements	(590)	(322)	(200)	(1 112)	(540)	(326)	(183)	(1 049)
Pertes de valeur	(4)	1	(1)	(4)	(1)	(1)	-	(2)
Actifs sectoriels								
Immobilisations incorporelles et corporelles	5 794	3 640	2 084	11 518	4 887	3 056	1 851	9 794
Stocks de produits finis	1 313	882	457	2 652	1 214	887	425	2 526
Créances commerciales	1 304	967	298	2 569	1 233	982	302	2 517
Total des actifs sectoriels	8 411	5 489	2 839	16 739	7 334	4 925	2 578	14 837
Autres informations								
Investissements non financiers	1 034	511	338	1 883	977	525	478	1 980

(1) Y compris les activités de Sascar.

Les prix de transfert entre les sociétés du Groupe sont fixés en fonction des conditions normales du marché. Les ventes hors Groupe rapportées à la Direction du Groupe sont évaluées selon les mêmes principes que ceux utilisés pour l'établissement du compte de résultat consolidé.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif du bilan consolidé s'établit comme suit :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Total des actifs sectoriels	16 739	14 837
Actifs financiers et autres actifs à long terme	283	309
Titres mis en équivalence	189	195
Impôts différés actifs	1 149	1 054
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 551	1 453
Actifs financiers à court terme	462	564
Autres actifs à court terme	883	707
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 167	1 563
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	22 423	20 682

L'information par zone géographique est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2014				Exercice 2013			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes nettes	7 990	6 883	4 680	19 553	8 193	7 032	5 022	20 247
Immobilisations incorporelles et corporelles	5 141	2 593	3 784	11 518	4 922	2 091	2 781	9 794
Investissements non financiers	870	533	480	1 883	750	624	606	1 980

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 1 924 millions € en 2014 (2013 : 1 979 millions €). La valeur des immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 2 043 millions € en 2014 (2013 : 1 971 millions €).

Les ventes réalisées aux États-Unis durant les deux années représentent approximativement 80 % des ventes réalisées en Amérique du Nord.

En 2014 comme en 2013, 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 2014	Exercice 2013
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(7 344)	(8 144)
Frais de personnel (note 7)	(5 292)	(5 292)
Transports de marchandises	(1 020)	(1 030)
Charges d'amortissements et pertes de valeur	(1 116)	(1 051)
Autres charges	(2 611)	(2 496)
CHARGES PAR NATURE	(17 383)	(18 013)

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2014	Exercice 2013
Salaires et rémunérations	(3 929)	(3 931)
Charges de sécurité sociale	(1 110)	(1 096)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(107)	(125)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(139)	(129)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(7)	(11)
FRAIS DE PERSONNEL	(5 292)	(5 292)

Le nombre moyen de salariés est de 111 671 en 2014 (2013 : 112 199).

NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels du compte de résultat sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2014	Exercice 2013
Coût de restructuration net	(12)	15
Produits/(Charges) liés aux pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(2)
Coût des avantages aux retraités	(5)	(9)
Coût du plan d'actionnariat salarié	-	(18)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(7)	(11)
Autres produits/(charges) opérationnels	39	(19)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	10	(44)

NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS

9.1 Année 2014

▶ 9.1.1 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 estimée correspondant à cette opération a été enregistrée en éléments non récurrents à hauteur de 46 millions € couvrant 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.

▶ 9.1.2 Hongrie

En juin 2014, le Groupe a annoncé la fermeture de son usine de production de pneus poids lourd de Budapest. Le site cessera ses activités au cours de l'année 2015. Malgré les efforts consentis et les gains de productivité réalisés ces 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 en éléments non récurrents 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.

▶ 9.1.3 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 € a été enregistrée en éléments non récurrents couvrant les coûts du volet social et des fermetures de magasins et de centres de distribution.

▶ 9.1.4 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 €.

9.2 Année 2013

▶ 9.2.1 France

Le Groupe souhaite renforcer la compétitivité de son industrie et a donc décidé de réorganiser la production française de pneumatiques poids lourd en la regroupant sur un seul site modernisé à La Roche-sur-Yon. L'usine de Joué-lès-Tours, dont l'activité de production de pneumatiques poids lourd cessera en 2015, sera recentrée sur la production de produits semi-finis.

La provision de 115 millions €, constituée pour l'arrêt de la production de pneumatiques poids lourd du site de Joué-lès-Tours, couvre notamment les coûts du volet social, des pertes de valeur des équipements non réutilisables et les coûts nécessaires à la revitalisation du bassin d'emploi concerné.

▶ 9.2.2 Colombie

Le Groupe a décidé d'arrêter en 2013 les activités industrielles de sa filiale colombienne. Cette entité n'est pas parvenue à atteindre les standards de compétitivité en raison de sa taille insuffisante.

La provision de 93 millions € couvre essentiellement les coûts sociaux et les pertes de valeur sur les équipements non réutilisables.

▶ 9.2.3 Algérie

Le Groupe a décidé d'arrêter à la fin de l'année 2013 la production de pneumatiques poids lourd de l'usine algérienne qui souffre d'un déficit de compétitivité en raison de sa petite taille.

Cette décision a donné lieu à l'enregistrement d'une provision de 35 millions € représentant principalement les coûts du plan social ainsi que des ajustements de valeur des actifs immobilisés de la société algérienne.

Le projet de cession de la filiale a été différé.

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 2014	Exercice 2013
Charge d'intérêts	(149)	(153)
Produit d'intérêts	13	11
Dérivés de taux	(9)	18
Commissions sur lignes de crédit	(8)	(9)
Coûts d'emprunts capitalisés	23	39
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(130)	(94)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs financiers de gestion de trésorerie)	27	11
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(14)	(5)
Autres	(56)	(21)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(43)	(15)

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 baisse de valeur de marché constatée durant l'année se monte à 9 millions € (2013 : hausse de 19 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 (2013 : charge de 1 million d'€) 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 (2013 : zéro).

NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La ventilation de la charge d'impôt est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2014	Exercice 2013
Charges d'impôt exigible (note 18.2)	(563)	(515)
Produits/(charges) d'impôt différé (note 18.1)	(57)	(60)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(620)	(575)

Les impôts exigibles comprennent 52 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2013 : 35 millions €).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat avant impôts	1 651	1 702
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(464)	(460)
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	(9)	45
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(73)	(109)
▶ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	(21)	12
▶ variations de taux d'impôts	(4)	(5)
▶ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(51)	(5)
▶ autres éléments	2	(53)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(620)	(575)

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 2014, 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.

En 2013, l'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe s'explique notamment par la réestimation d'une partie de ses actifs d'impôts différés compte tenu du taux d'imposition

à utiliser au sein de l'intégration fiscale France. Il en résulte une diminution de 183 millions € du solde au bilan, dont 98 millions € comptabilisés en augmentation de la charge d'impôts différés et 85 millions € comptabilisés en diminution du résultat global. L'impact de cette réestimation est inclus dans la ligne "autres éléments" ci-dessus. Le Groupe a par ailleurs repris des passifs d'impôt différés de 32 millions € relatifs à des participations dans certaines de ses filiales. L'impact de cette reprise est inclus dans la ligne "autres éléments" ci-dessus.

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 par définition 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 2014	Exercice 2013
Résultat net (<i>en millions €</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 031	1 127
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(6)	(7)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	1 025	1 120
▶ Augmenté des charges d'intérêts sur les obligations convertibles	27	27
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	1 052	1 147
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	185 669	184 179
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	685	775
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux obligations convertibles	5 900	6 161
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	754	664
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	193 008	191 779
Résultat par action (<i>en €</i>)		
▶ De base	5,52	6,08
▶ Dilué	5,45	5,98

Comme les obligations convertibles, telles que décrites dans la note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie", ont un effet dilutif en 2014, 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 2014, le plan d'options de souscription d'actions de mai 2007, tel que décrit dans la note 28.1 "Plans d'options sur actions", est non dilutif.

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 2014.

NOTE 13 GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2013	435	1 262	1 697
Écart de conversion	(19)	(16)	(35)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 1 million d'€)	-	139	139
Sorties d'actifs	(7)	(9)	(16)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	6	6
Montants bruts au 31 décembre 2013	409	1 382	1 791
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
Montants bruts au 31 décembre 2014	856	1 647	2 503
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2013	(21)	(859)	(880)
Écart de conversion	-	11	11
Amortissements	-	(83)	(83)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Sorties d'actifs	-	4	4
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	(4)	(4)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2013	(21)	(931)	(952)
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	-	-	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2014	(21)	(1 045)	(1 066)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2014	835	602	1 437
Montants nets au 31 décembre 2013	388	451	839

13.1 Goodwill

Les goodwill ont été affectés aux UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
UGT Tourisme camionnette Asie du Sud-Est/Australie	118	104
UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord	113	103
UGT Tourisme camionnette Europe	77	65
UGT Poids lourd Europe	68	68
Autres UGT	52	48
Goodwill non affecté ⁽¹⁾	407	-
GOODWILL	835	388

(1) Ce montant correspond au goodwill constaté lors de l'acquisition récente de Sascar. Au 31 décembre 2014, les études sont en cours pour déterminer comment se répartissent les avantages retirés de l'acquisition entre les différentes UGT.

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 et un taux de croissance annuel de 3,0 % pour celles dont les actifs sont situés dans des pays émergents.
- 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 11,3 % et 12,2 % 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 1,1, une prime marché de 7,3 % et un taux sans risque de 2,8 %.

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 2014, les acquisitions d'immobilisations incorporelles, s'élevant à 140 millions € (2013 : 139 millions €), se décomposent comme suit :

• Logiciels	125 millions €
• Droits d'émission – droits alloués	9 millions €
• Autres	6 millions €

La principale variation du périmètre de consolidation est relative à l'acquisition de Sascar (note 33 – "Acquisitions et cessions d'activité").

► 13.2.1 Logiciels

Le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2014 au titre des logiciels est de 392 millions € (2013 : 343 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 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 du bilan. 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 2014 s'élevait à 1,9 million de tonnes (2013 : 1,7 million de tonnes) pour une valeur de 14 millions € (2013 : 16 millions €). Le passif correspondant aux émissions effectives de 2014 s'élève à 0,9 million de tonnes (2013 : 0,8 million de tonnes) pour une valeur de 6 millions € (2013 : 5 millions €). Il sera soldé par la livraison des droits alloués. En raison de retards dans l'attribution gratuite de quotas par le système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre de l'Union européenne, aucun droit n'avait été attribué au Groupe en 2013.

► 13.2.3 Frais de développement

En 2014 et 2013, 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 2014 à 34 millions € (2013 : 35 millions €).

NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2013	5 051	14 490	1 423	20 964
Écart de conversion	(185)	(557)	(43)	(785)
Acquisitions (dont contrats de location-financement : néant)	397	1 360	85	1 842
Sorties d'actifs	(79)	(256)	(52)	(387)
Variation du périmètre de consolidation	1	-	-	1
Transferts et autres	(61)	49	10	(2)
Montants bruts au 31 décembre 2013	5 124	15 086	1 423	21 633
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)
Montants bruts au 31 décembre 2014	5 772	16 832	1 366	23 970
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2013	(2 299)	(9 045)	(1 041)	(12 385)
Écart de conversion	66	309	30	405
Amortissements	(140)	(760)	(66)	(966)
Pertes de valeur nettes	(17)	(58)	(2)	(77)
Sorties d'actifs	64	230	52	346
Variation du périmètre de consolidation	(1)	-	-	(1)
Transferts et autres	1	(1)	-	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2013	(2 326)	(9 325)	(1 027)	(12 678)
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)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2014	(2 567)	(10 375)	(947)	(13 889)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2014	3 205	6 457	419	10 081
Montants nets au 31 décembre 2013	2 798	5 761	396	8 955

Les immobilisations en cours de construction se montent à 2 208 millions € (2013 : 2 292 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 220 millions € (2013 : 203 millions €).

Le montant des intérêts capitalisés en 2014 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 23 millions € (2013 : 39 millions €).

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élève à 84 millions € (2013 : 76 millions €). Leur valeur brute est de 130 millions € (2013 : 121 millions €).

L'échéancier des paiements futurs minimaux au titre des contrats de location-financement est indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	9	9	10	12
Entre un et cinq ans	41	47	33	43
Plus de cinq ans	22	29	16	26
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX (NOTE 26)	72	85	59	81

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>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	151	174
Prêts et dépôts (note 15.2)	61	66
Instruments dérivés (note 16.1)	63	65
Autres	8	4
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	283	309

15.1 Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente consistent principalement en un portefeuille d'actions, dont une part importante est cotée en Bourse. Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice :

<i>(en millions €)</i>	2014	2013
Au 1^{er} janvier	174	181
Écart de conversion	5	(2)
Acquisitions	13	20
Cessions	(20)	(4)
Reprise de perte de valeur	5	-
Variations de juste valeur	(26)	(21)
AU 31 DÉCEMBRE	151	174

15.2 Prêts et dépôts

La valeur comptable des prêts et dépôts est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Prêts et dépôts bruts	101	106
Pertes de valeur	(40)	(40)
TOTAL	61	66

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 2014		31 décembre 2013	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	23	400	5	400
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	1	30	2	50
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	39	585	57	515
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	82	1	168
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 15)	63	1 097	65	1 133
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	10	404
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	-	12	2	27
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	9	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	25	1 173	23	1 437
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 21)	25	1 194	35	1 868
TOTAL ACTIF	88	2 291	100	3 001

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 72 millions € au 31 décembre 2014 (2013 : 12 millions €).

16.2 Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	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	4	79	-	64
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	61	601	-	-
▶ Dérivés de taux d'intérêt	8	1 261	7	387
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 26)	73	1 941	7	451
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	5	69	1	9
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	2	8	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	38	1 916	15	1 306
▶ Dérivés de taux d'intérêt	2	174	1	291
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 26)	47	2 167	17	1 606
TOTAL PASSIF	120	4 108	24	2 057

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 10 millions € au 31 décembre 2014 (2013 : 15 millions €).

16.3 Montants contractuels des dérivés

Le Groupe a conclu des dérivés de change dont la maturité est de 1 à 6 ans pour un montant nominal total de 1 191 millions € (2013 : 631 millions €). Les nominaux des principales devises achetées à terme contre l'euro sont libellées en USD pour 295 millions € (2013 : 1 million €), en BRL pour 236 millions € (2013 : 65 millions €), en CNH et CNY pour 284 millions € (2013 : 337 millions €) et en THB pour 220 millions € (2013 : 150 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 2014						31 décembre 2013					
	Devises achetées à terme						Devises achetées à terme					
	EUR	USD	THB	BRL	Autres	Total	EUR	USD	THB	BRL	Autres	Total
Devises vendues à terme												
EUR	-	405	288	344	1 057	2 094	-	238	166	67	948	1 419
USD	244	-	192	43	221	700	291	-	147	68	14	520
JPY	368	3	2	-	-	373	124	12	2	-	-	138
CNY	326	96	-	-	30	452	150	90	-	-	26	266
BRL	164	6	-	-	-	170	114	5	-	-	-	119
ZAR	62	19	-	-	-	81	41	16	-	-	-	57
THB	24	41	-	-	2	67	147	40	-	-	5	192
Autres	455	72	1	1	(1)	528	654	41	-	-	2	697
TOTAL	1 643	642	483	388	1 309	4 465	1 521	442	315	135	995	3 408

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 2014				31 décembre 2013			
	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	-	100	1 000	1 100	404	-	400	804
► USD	124	412	41	577	291	255	146	692
► THB	50	100	25	175	-	88	66	154
► INR	-	43	22	65	-	-	-	-
Dérivés de taux d'intérêt	174	655	1 088	1 917	695	343	612	1 650
► EUR	12	1	-	13	-	-	-	-
► USD	4	-	-	4	-	-	-	-
► Autres monnaies	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dérivés	16	1	-	17	-	-	-	-
TOTAL	190	656	1 088	1 934	695	343	612	1 650

À fin décembre 2014, le Groupe détient des contrats de futures à court terme dont la valeur de marché représente un actif de 1 million d'€ (2013 : passif de 1 million d'€) qui a été entièrement payé par les appels de marge quotidiens.

NOTE 17 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

La valeur des coentreprises et des entreprises associées mises en équivalence de 189 millions € (2013 : 195 millions €) comprend essentiellement 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 €)	2014	2013
Actifs	1 007	1 077
Passifs	468	399
Ventes nettes	1 206	1 154
Résultat net	(49)	(21)

NOTE 18 IMPÔTS

18.1 Impôts différés

Les montants d'impôts différés au bilan sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Impôts différés actifs	1 149	1 054
Impôts différés passifs	(95)	(43)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 054	1 011

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 2014	31 décembre 2013
Avantages du personnel	1 098	939
Stocks	134	102
Instruments financiers	125	122
Provisions	96	68
Déficits fiscaux reportables	31	50
Crédits d'impôts à récupérer	15	16
Goodwill et immobilisations incorporelles	(52)	19
Immobilisations corporelles	(549)	(503)
Autres	156	198
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 054	1 011

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions €)	2014	2013
Au 1^{er} janvier	1 011	1 421
Écart de conversion	70	(52)
Produit/(Charge) d'impôts différés (note 11)	(57)	(60)
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	89	(298)
Variation du périmètre de consolidation	(62)	-
Autres variations	3	-
AU 31 DÉCEMBRE	1 054	1 011

En 2014, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en résultat global, la diminution de l'actif net d'impôts différés provient essentiellement de l'acquisition de Sascar (note 33 "Acquisitions et cessions d'activités") et du renversement net de différences temporelles déductibles aux États-Unis.

En 2013, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en résultat global, la diminution des actifs d'impôts différés provient essentiellement de la réévaluation des actifs d'impôts différés d'une des intégrations fiscales du Groupe (note 11 "Impôts sur le résultat") 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 2014	31 décembre 2013
Engagements postérieurs à l'emploi	494	409
Actifs financiers disponibles à la vente	(13)	(19)
Instruments financiers composés (obligations convertibles)	(13)	(14)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	468	376

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Différences temporelles déductibles	127	103
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	5	5
▶ dans un à cinq ans	65	42
▶ à plus de cinq ans	54	36
▶ sans échéance	257	168
Déficits fiscaux totaux	381	251
Crédits d'impôts	1	3
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	509	357

18.2 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles au bilan sont les suivants :

<i>(en millions €)</i>	2014	2013
Créances sur l'État (note 22)	162	175
Dettes envers l'État (note 30)	(87)	(97)
Total net au 1^{er} janvier	75	78
Charges d'impôt exigible (note 11)	(563)	(515)
Impôts payés sur le résultat	616	516
Écart de conversion et autres	6	(4)
Variation totale	59	(3)
Créances sur l'État (note 22)	278	162
Dettes envers l'État (note 30)	(144)	(87)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	134	75

NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Matières premières et autres fournitures	1 158	1 145
Travaux en cours	437	355
Produits finis	2 702	2 572
Valeur brute	4 297	4 072
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(44)	(46)
Provisions pour dépréciation sur travaux en cours	-	(1)
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(50)	(46)
Provisions pour dépréciation	(94)	(93)
STOCKS NETS	4 203	3 979

La variation des provisions pour dépréciation de stocks est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	2014	2013
Au 1^{er} janvier	(93)	(92)
Écart de conversion et autres	(1)	4
Dotations de l'exercice	(49)	(73)
Reprises de l'exercice	49	68
AU 31 DÉCEMBRE	(94)	(93)

NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Créances commerciales brutes	2 690	2 611
Pertes de valeur	(121)	(94)
CRÉANCES COMMERCIALES	2 569	2 517

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à douze mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2014 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	2 335	(24)	2 311
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	231	(4)	227
▶ entre trois et six mois	25	(7)	18
▶ depuis plus de six mois	99	(86)	13
Créances commerciales échues	355	(97)	258
CRÉANCES COMMERCIALES	2 690	(121)	2 569

La variation des pertes de valeur est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	2014	2013
Au 1^{er} janvier	(94)	(99)
Écart de conversion et autres	(2)	2
Dotations de l'exercice	(45)	(39)
Reprises de l'exercice	34	42
Variation du périmètre de consolidation	(14)	-
AU 31 DÉCEMBRE	(121)	(94)

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 20 millions € (2013 : 27 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 2014	31 décembre 2013
Prêts et dépôts	124	43
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	313	486
Instrumentés dérivés (note 16.1)	25	35
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	462	564

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").

NOTE 22 AUTRES ACTIFS À COURT TERME

Le montant net des autres actifs à court terme est détaillé ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Fournisseurs débiteurs	110	127
État – Impôts exigibles	278	162
Autres créances sur l'État	288	232
Autres	216	196
Pertes de valeur	(9)	(10)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	883	707

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 2014	31 décembre 2013
Banques et liquidités	177	200
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents trésorerie (fonds monétaires principalement)	990	1 363
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 167	1 563

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts bancaires à court terme est de 0,88 % en 2014 (2013 : 0,66 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie est essentiellement placée en euros (2014 : 88 % après couverture, 2013 : 92 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les actifs financiers de gestion de trésorerie et les actifs de garantie d'emprunts sont gérés en grande partie par la trésorerie centrale du Groupe à l'exception de 326 millions € (2013 : 326 millions €) qui sont gérés directement par les sociétés du Groupe. Les montants moins

facilement disponibles pour répondre à des besoins d'autres sociétés du Groupe sont liés à :

- des augmentations du capital de certaines de ces sociétés réalisées dans le but de financer les dépenses d'investissement prévues en 2015 et/ou des contraintes (contrôle des changes ou autres) dans certains pays ne permettant pas la disponibilité immédiate de la trésorerie détenue (2014 : 45 millions €, 2013 : 84 millions €) ; et
- des règles prudentielles en Irlande, propres aux sociétés d'assurance captives (2014 : 113 millions €, 2013 : 109 millions €).

NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

(en millions €)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2013 : 182 556 713 actions en circulation	365	3 508	3 873
Émission de 4 467 601 actions liée au paiement partiel du dividende en actions	9	240	249
Annulation de 1 809 260 actions	(3)	(133)	(136)
Émission de 574 583 actions suite à l'exercice d'options et la livraison d'actions de performance	1	26	27
Transactions sur actions propres (déduction de 30 000 actions)	-	-	-
Autres (émission de 6 actions)	-	-	-
Au 31 décembre 2013 : 185 759 643 actions en circulation	372	3 641	4 013
Cession de 19 664 actions à des employés du Groupe	-	-	-
Émission de 946 891 actions suite à l'exercice d'options et la livraison d'actions de performance	2	44	46
Annulation de 1 010 336 actions	(2)	(85)	(87)
Transactions sur actions propres (augmentation de 30 000 actions)	-	-	-
Autres (émission de 2 actions)	(1)	1	-
AU 31 DÉCEMBRE 2014 : 185 726 200 ACTIONS EN CIRCULATION	371	3 601	3 972

La valeur nominale des actions est de 2 € (valeur inchangée par rapport à 2013). 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 2014 au titre de l'exercice 2013 était de 2,50 € par action (2013 : 2,40 € par action). Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 464 millions €.

En 2013, les modalités de règlement avaient été les suivantes :

- versement en espèces de 189 millions € ;
- émission de nouvelles actions pour un montant net de 249 millions €.

Le Président de la Gérance recommandera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 2,50 € par action en 2015 au titre de l'exercice 2014.

NOTE 25 RÉSERVES

(en millions €)	Écarts de conversion	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2013	(62)	192	4 530	4 660
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(455)	(455)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	11	11
Transactions sur actions propres ⁽¹⁾	-	(2)	(19)	(21)
Autres	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	(2)	(463)	(465)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	1 127	1 127
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	573	573
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	(294)	(294)
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	279	279
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	(21)	-	(21)
<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>	(341)	-	-	(341)
<i>Autres</i>	-	(4)	6	2
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(341)	(29)	6	(364)
Résultat global	(341)	(29)	1 412	1 042
Au 31 décembre 2013	(403)	161	5 479	5 237
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(486)	(486)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	7	7
Transactions sur actions propres ⁽²⁾	-	2	-	2
Autres	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	2	(479)	(477)
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
Résultat global	167	(25)	637	779
AU 31 DÉCEMBRE 2014	(236)	138	5 637	5 539

(1) Achats de 2 685 194 actions pour 207 millions € ; cessions de 845 934 actions pour 69 millions € ; et annulation de 1 809 260 actions pour 136 millions €.

(2) Achats de 1 000 000 actions pour 86 millions € ; cessions de 19 664 actions pour 2 millions € ; et annulation de 1 010 336 actions pour 87 millions €.

La composante capitaux propres de l'obligation convertible OCEANE (note 26 "dettes financières") est de 65 millions € (2013 : 70 millions €) nets d'impôts. Elle est comprise dans les autres réserves.

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Obligations	1 108	1 118
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	377	273
Dettes liées aux contrats de location-financement	63	49
Instruments dérivés	73	7
Dettes financières à long terme	1 621	1 447
Obligations et billets de trésorerie	419	598
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	251	231
Dettes liées aux contrats de location-financement	9	10
Instruments dérivés	47	17
Dettes financières à court terme	726	856
DETTES FINANCIÈRES	2 347	2 303

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dettes financières	2 347	2 303
Dérivés actifs (note 16.1)	(88)	(100)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 32.3.2)	(72)	(12)
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(313)	(486)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	(1 167)	(1 563)
ENDETTEMENT NET	707	142

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon la note 3.6 "Juste valeur des instruments financiers", est présentée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Obligations	1 091	1 127
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	377	273
Dettes liées aux contrats de location-financement	63	49
Instruments dérivés	73	7
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	1 604	1 456

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 2014		31 décembre 2013	
	Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 400 millions € (2013 : 400 millions €)				
▶ émises en juin 2012 avec une échéance en juin 2019				
▶ taux d'intérêt nominal de 2,75 % (0,26 % après couverture)				
▶ couverture par des contrats de <i>swap</i> de taux d'intérêt de 400 millions € (2013 : 400 millions €) avec échéance en juin 2019 (couverture de juste valeur) (note 16)	-	421	-	406
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 % au 31 décembre 2014				
▶ 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 €	-	687	-	712
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 404 millions € (2013 : 404 millions €)				
▶ remboursées en avril 2014				
▶ taux d'intérêt nominal de 8,625 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 8,63 % (6,30 % après couverture) en avril 2014				
▶ augmentation de 125 bp si rétrogradation en dessous de "investment grade" par au moins une agence de notation				
▶ couverture par des contrats de <i>swap</i> de taux d'intérêt de 404 millions € (2013 : 404 millions €) échu en avril 2014 (couverture de juste valeur) (note 16)	-	-	404	-
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 385 millions € (2013 : 25 millions €)				
▶ taux d'intérêt effectif de 0,06 % au 31 décembre 2014	385	-	25	-
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin et Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 41 millions USD (2013 : 233 millions USD)				
▶ taux d'intérêt effectif de 0,21 % au 31 décembre 2014	34	-	169	-
TOTAL	419	1 108	598	1 118

Au 31 décembre 2014, le taux d'intérêt effectif moyen pondéré pour les obligations et billets de trésorerie est de 2,63 % (1,86 % 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 2014, les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture) :

(en millions €)	EUR	THB	BRL	Autres	Total
Taux fixes	-	-	116	7	123
Taux variables	228	86	106	85	505
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES	228	86	222	92	628
Taux d'intérêt effectif moyen payé en 2014	0,97 %	4,27 %	7,19 %	7,83 %	4,55 %

Les échéances contractuelles de modification de taux d'intérêt de ces emprunts sont généralement inférieures à six mois.

26.3 Notation

Au 31 décembre 2014, les notations sollicitées par le Groupe sont les suivantes :

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-2	P-2
Long terme	Standard & Poor's	BBB+	BBB+
	Moody's	Baa1	Baa1
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	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 le bilan. 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 sont en vigueur, deux taux d'actualisation différents sont utilisés en fonction de la durée de ces plans.

Les hypothèses relatives à l'inflation sont déterminées en utilisant différentes méthodes. Dans la majorité des cas, c'est l'objectif d'inflation fixé par les banques centrales qui est utilisé. 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-2000 Fully Generational Combined Healthy Tables for Males and Females*, avec barème BB ; (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 2014				31 décembre 2013			
	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	18,6	21,8	21,9	18,8	18,5	19,1	22,0	18,8
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	20,2	22,7	22,9	20,7	20,1	19,1	22,6	20,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	20,9	24,3	24,7	22,8	20,8	21,6	24,3	22,8
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	22,3	25,1	25,9	24,8	22,2	21,6	25,4	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 2014	31 décembre 2013
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	7 518	-	7 518	6 323
Juste valeur des actifs des régimes	(6 142)	-	(6 142)	(5 182)
Déficit/(excédent) de couverture des engagements	1 376	-	1 376	1 141
Valeur actualisée des obligations non financées	922	2 286	3 208	2 749
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	28	-	28	5
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	2 326	2 286	4 612	3 895
Reflétés au bilan consolidé 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			4 612	3 895
ENGAGEMENTS NETS			4 612	3 895

Au 31 décembre 2014, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 4 615 millions € pour les salariés en activité, à 1 094 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 5 017 millions € pour les retraités (2013 : respectivement 4 018 millions €, 1 028 millions € et 4 026 millions €).

Au 31 décembre 2014, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 8 239 millions € pour les droits acquis et à 2 487 millions € pour les droits non acquis (2013 : respectivement 6 917 millions € et 2 155 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 au bilan 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 au bilan au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2014	2013
Au 1^{er} janvier	1 902	1 993	3 895	4 623
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(70)	-	(70)	(185)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(28)	(124)	(152)	(146)
Autres mouvements	-	-	-	-
Éléments reconnus en résultat opérationnel				
Coûts des services rendus	64	57	121	133
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	20	20	(2)
Coût des services passés résultant des modifications de régimes	(1)	(6)	(7)	-
Effet des réductions ou liquidations de régimes	(17)	(10)	(27)	(6)
Effet des modifications de régimes enregistrés dans les éléments non-récurrents	12	(1)	11	(14)
Autres éléments	-	-	-	-
Éléments reconnus hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur les avantages du personnel	74	79	153	162
Éléments reconnus en autres éléments du résultat global				
Écarts de conversion	78	106	184	(97)
Pertes ou (gains) actuariels	289	172	461	(574)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	23	-	23	1
AU 31 DÉCEMBRE	2 326	2 286	4 612	3 895

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	2014	2013
Au 1^{er} janvier	1 236	329	1 565	2 139
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses démographiques :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	99	35	134	102
▶ Liés à l'expérience	(39)	(69)	(108)	(62)
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses financières :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	763	201	964	(468)
▶ Liés à l'expérience	(532)	4	(528)	(147)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	24	-	24	1
AU 31 DÉCEMBRE	1 551	500	2 051	1 565
<i>Dont gains ou (pertes) actuariels</i>	<i>1 521</i>	<i>500</i>	<i>2 021</i>	<i>1 559</i>
<i>Dont effet de la règle du plafonnement des actifs</i>	<i>30</i>	<i>-</i>	<i>30</i>	<i>6</i>

En 2014, le montant net comptabilisé au compte de résultat représente une charge de 271 millions € (2013 : charge de 273 millions €), se décomposant comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2014	Exercice 2013
Coût des services rendus au cours de l'exercice	64	57	121	133
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	74	79	153	162
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	20	20	(2)
Coût des services passés reconnus dans l'année :				
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes à prestations définies	(1)	(6)	(7)	(6)
▶ Lié à une réduction des régimes à prestations définies	(1)	(10)	(11)	-
Effet de toute liquidation des régimes à prestations définies	(16)	-	(16)	-
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	12	(1)	11	(14)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	132	139	271	273

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 au bilan 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)". Il couvre plusieurs catégories de bénéficiaires qui participaient à des régimes repris par le Groupe (employés de Michelin, anciens salariés d'Uniroyal, anciens salariés d'UGTC – BFG, salariés horaires de BFG, salariés horaires d'UGTC et

employés d'ASRC). Seul le plan principal, ouvert aux collaborateurs de Michelin, fait l'objet d'une description ci-après. Les autres plans, moins significatifs, ont été fermés en 2014.

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1^{er} 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^{er} juillet 2004 ou du 1^{er} 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^{er} 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^{er} 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)". Les trois autres plans à prestations définies, hérités de BFG, et dont la plupart des bénéficiaires sont à la retraite, sont moins importants et fermés aux nouveaux entrants. Ces plans ne font pas l'objet d'une description détaillée.

Le "Michelin Retirement Plan (MRP)" est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005. Depuis cette date, ceux-ci sont affiliés à un plan à cotisations définies. Les droits acquis par la majorité des participants seront gelés conformément aux dispositions du plan à compter du 31 décembre 2015. Ceux-ci 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^{er} 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^{er} 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, en conséquence, depuis le 1^{er} janvier 2013, le seuil de 55 % est progressivement abaissé jusqu'à zéro en 2046. En contrepartie, les salariés participent à un plan à contributions définies (Article 83) et peuvent également participer à d'autres plans à cotisations définies.

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 €)	2014				2013			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	3 486	3 553	40	7 079	4 031	3 483	49	7 563
Écart de conversion	378	152	-	530	(227)	(33)	(5)	(265)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	33	28	-	61	38	27	1	66
Charge d'intérêts sur l'obligation	174	148	2	324	140	132	3	275
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	8	-	-	8	(26)	-	-	(26)
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	4	(1)	-	3	-	-	-	-
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	(18)	-	-	(18)	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(260)	(147)	1	(406)	(230)	(140)	1	(369)
Autres éléments	-	(1)	-	(1)	-	2	2	4
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	325	533	2	860	(240)	82	(11)	(169)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	4 130	4 265	45	8 440	3 486	3 553	40	7 079
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	3 056	2 103	23	5 182	3 162	2 007	26	5 195
Écart de conversion	325	127	-	452	(181)	(27)	(4)	(212)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	150	95	2	247	109	82	2	193
Cotisations versées aux fonds	49	21	1	71	83	102	1	186
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	(5)	-	(5)	-	(4)	-	(4)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(258)	(120)	2	(376)	(230)	(114)	1	(343)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	409	162	-	571	113	57	(2)	168
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	3 731	2 383	28	6 142	3 056	2 103	23	5 182
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	399	1 882	17	2 298	430	1 450	17	1 897
Éléments différés en début d'exercice	(5)	-	-	(5)	(4)	-	-	(4)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(23)	-	-	(23)	(1)	-	-	(1)
Éléments différés en fin d'exercice	(28)	-	-	(28)	(5)	-	-	(5)
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	427	1 882	17	2 326	435	1 450	17	1 902

En 2014, le Groupe a annoncé une réduction significative des capacités de production de son usine de Pictou au Canada (note 9.1.1.). 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 € 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 € 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 2014, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 23 millions € (2013 : charge de 1 million d'€).

En 2014, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'est élevée à 1 361 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2014	2013
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(530)	265
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(860)	169
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	21	28
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	7	26
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments	1	(4)

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2014 à 6 142 millions €, en hausse de 960 millions € par rapport au 31 décembre 2013. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2014	2013
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	452	(212)
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(310)	(162)
Rendement réel des actifs des régimes	818	361
Variations du périmètre de consolidation	-	-
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 2014 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2014	2013	2012	2011	2010
Valeur actualisée de l'obligation	(8 440)	(7 079)	(7 563)	(6 634)	(5 981)
Juste valeur des actifs	6 142	5 182	5 195	4 810	4 681
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	(2 298)	(1 897)	(2 368)	(1 824)	(1 300)
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes	32	(43)	(60)	8	86
▶ sur les actifs des régimes	538	166	227	(58)	191

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 :

	2014	2013	2012	2011	2010
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	- 0,38 %	0,61 %	0,79 %	- 0,12 %	- 1,44 %
▶ sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	8,76 %	3,20 %	4,37 %	- 1,21 %	4,08 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux plans de retraite, sont les suivantes :

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	3,97 %	3,15 %	11,50 %	4,57 %	4,05 %	11,30 %
Taux d'inflation	2,36 %	2,71 %	5,00 %	2,36 %	2,77 %	4,50 %
Taux de croissance salariale	2,88 %	2,94 %	6,42 %	2,87 %	3,07 %	6,73 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	13,0	15,6	11,9	13,5	15,2	14,0

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 2014, 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)	- 6,69 %	7,36 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	3,63 %	- 4,54 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	4,97 %	- 4,59 %
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	4,85 %	- 4,47 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	1,28 %	- 1,10 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	1,87 %	- 1,55 %
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	- 4,07 %	4,46 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que le rendement réel des actifs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2014				Exercice 2013			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	30	32	2	64	40	30	2	72
Charge d'intérêts sur l'obligation	161	144	3	308	147	131	3	281
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	(139)	(92)	(3)	(234)	(114)	(80)	(3)	(197)
(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)	(28)	-	-	(28)
▶ Lié à une réduction des régimes	-	(1)	-	(1)	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes	(16)	-	-	(16)	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	12	-	-	12	-	-	2	2
COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE	47	83	2	132	45	81	4	130
Rendement réel des actifs des régimes	559	257	3	819	221	139	(1)	359

L'allocation des actifs des plans de retraite totalement ou partiellement financés est la suivante :

	31 décembre 2014					31 décembre 2013				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Titres cotés										
Actions locales	5,6 %	16,0 %	4,3 %	2,4 %	9,4 %	7,5 %	16,6 %	6,1 %	2,2 %	10,6 %
Actions étrangères et monde	10,8 %	10,2 %	14,5 %	0,0 %	11,5 %	13,3 %	12,0 %	18,2 %	0,0 %	14,0 %
Investments alternatifs	7,8 %	7,9 %	21,5 %	0,0 %	12,4 %	7,9 %	8,4 %	23,4 %	0,4 %	13,5 %
Immobilier	0,0 %	0,0 %	7,2 %	0,0 %	2,6 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	0,2 %	2,6 %
Obligations indexées sur l'inflation	0,2 %	0,0 %	8,8 %	2,2 %	3,3 %	0,1 %	0,0 %	7,6 %	0,0 %	2,8 %
Obligations d'état et agences gouvernementales	17,9 %	5,7 %	8,4 %	4,2 %	11,1 %	16,6 %	6,6 %	8,0 %	0,0 %	11,4 %
Obligations d'entreprise	10,0 %	23,2 %	10,8 %	2,6 %	15,7 %	9,7 %	23,8 %	8,6 %	0,0 %	14,8 %
Autres obligations, actifs crédit diversifiés et obligations pays émergents	30,7 %	24,0 %	19,2 %	0,1 %	20,3 %	25,6 %	20,3 %	16,4 %	8,0 %	16,4 %
Liquidités	2,1 %	3,2 %	1,8 %	0,8 %	2,4 %	2,5 %	1,7 %	3,1 %	19,5 %	3,3 %
Total des titres cotés	85,1 %	90,2 %	96,5 %	12,3 %	88,7 %	83,2 %	89,4 %	98,5 %	30,3 %	89,4 %
Titres non cotés										
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0,0 %	0,0 %	0,0 %	87,7 %	3,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	69,1 %	2,8 %
Placements privés ⁽¹⁾	7,0 %	4,2 %	3,5 %	0,0 %	4,3 %	8,8 %	5,2 %	1,5 %	0,6 %	4,2 %
Immobilier	7,9 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	3,8 %	8,0 %	5,4 %	0,0 %	0,0 %	3,6 %
Total des titres non cotés	14,9 %	9,8 %	3,5 %	87,7 %	11,3 %	16,8 %	10,6 %	1,5 %	69,7 %	10,6 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Duration en années du portefeuille obligataire, en excluant les liquidités	19,9	18,1	15,6	N/A	16,9	19,2	17,3	16,8	N/A	16,7

(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 "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 durée 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 durée 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 2014 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées et paiements directs des prestations par le Groupe				
2014	48	48	3	99
Estimations des contributions futures à verser et des paiements directs de prestations futures par le Groupe				
2015	49	90	1	140
2016	15	107	-	122
2017	15	115	1	131
2018	29	105	-	134
2019	93	93	-	186
2020-2024	392	555	2	949

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 actuaires 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 tous les trois ans et le plan de financement s'étale sur une durée de cinq 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 2014, en plus des contributions ordinaires, il a été décidé d'effectuer une avance sur une contribution due en janvier 2015 : 13 millions € au Canada.

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 au bilan du Groupe. Les principaux pays dans lesquels ces régimes sont proposés sont les suivants :

États-Unis

Le Groupe offre une couverture médicale aux retraités admissibles aux systèmes *Pre-Medicare* et *Medicare* ainsi qu'aux personnes à leur charge.

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1^{er} 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^{er} 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 2014				31 décembre 2013			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	946	1 024	23	1 993	1 222	999	31	2 252
Écart de conversion	105	-	1	106	(66)	-	(4)	(70)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	42	2	56	14	42	2	58
Charge d'intérêts sur l'obligation	47	34	2	83	43	32	2	77
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	-	(7)	1	(6)	(1)	23	-	22
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	1	(12)	-	(11)	-	(16)	-	(16)
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(55)	(71)	(1)	(127)	(57)	(56)	(1)	(114)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	39	149	4	192	(209)	-	(7)	(216)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	1 095	1 159	32	2 286	946	1 024	23	1 993
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	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Déficit/(excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	1 095	1 159	32	2 286	946	1 024	23	1 993
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	1 095	1 159	32	2 286	946	1 024	23	1 993

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 € enregistrés en produits du résultat opérationnel avant éléments non récurrents.

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 € 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 2014, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 293 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2014	2013
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(106)	70
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(192)	216
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(12)	(21)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	17	(6)
Variations du périmètre de consolidation	-	-
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 2014 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2014	2013	2012	2011	2010
Valeur actualisée de l'obligation	(2 286)	(1 993)	(2 252)	(1 920)	(1 662)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	65	86	5	3	27
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	2,84 %	4,32 %	0,22 %	0,16 %	1,62 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux autres régimes à prestations définies, sont les suivantes :

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	3,97 %	2,11 %	7,19 %	4,58 %	3,34 %	7,72 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	13,6	11,9	10,4	13,9	11,3	10,4

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1 ^{re} année	7,33 %	5,25 %	7,50 %	5,37 %
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	2021	2023	2019	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 2014, 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)	- 5,98 %	6,56 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation	0,67 %	- 0,88 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	5,83 %	- 5,16 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation des régimes de couverture médicale	6,18 %	- 5,38 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2014				Exercice 2013			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	11	42	4	57	15	44	2	61
Charge d'intérêts sur l'obligation	43	34	2	79	44	32	2	78
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	-	20	-	20	-	(2)	-	(2)
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes	-	(7)	1	(6)	(1)	23	-	22
▶ Lié à une réduction des régimes	-	(10)	-	(10)	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	1	(2)	-	(1)	-	(16)	-	(16)
COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	55	77	7	139	58	81	4	143

Les prestations versées aux intéressés en 2014 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Paiements des prestations				
2014	50	72	2	124
Estimations des paiements futurs de prestations				
2015	57	47	4	108
2016	59	62	2	123
2017	60	70	2	132
2018	61	61	2	124
2019	62	63	2	127
2020-2024	306	461	13	780

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 2014, les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 139 millions € (2013 : 129 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. et aux employeurs participants 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 sont fonction de l'ancienneté dans l'entreprise et/ou 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^{er} décembre 2004 pour les nouveaux entrants et le 1^{er} 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^{er} 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^{er} juin 2007 et modifié le 1^{er} 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 :

	2014		2013	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
Au 1^{er} janvier	63,98	3 635 116	62,04	4 254 190
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	60,56	(25 338)	75,52	(45 779)
Exercées	53,25	(866 320)	48,61	(573 295)
AU 31 DÉCEMBRE	67,41	2 743 458	63,98	3 635 116

2 349 432 options étaient exerçables sur les 2 743 458 options restantes au 31 décembre 2014 (2013 : 2 980 002 sur 3 635 116).

Les plans d'options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
			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	33 088
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	46,34	-	46,34	254 775
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	40 718	55,99	84 663
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	1 052 978	87,85	1 130 347
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	204 672	59,85	243 878
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	836 800	51,16	1 233 251
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,13	214 264	52,13	260 138
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	252 900	66,00	252 900
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	141 126	51,16	142 076
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION			2 743 458		3 635 116	

28.2 Plans d'actions de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions de performance sont les suivantes :

	2014	2013
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	733 712	657 784
Attribués	396 718	81 400
Annulés	(42 061)	(4 184)
Actions livrées	(80 571)	(1 288)
AU 31 DÉCEMBRE	1 007 798	733 712

En novembre 2014, 396 718 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 2018 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 63,05 €. 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 2014 est estimée à 19 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 2014	31 décembre 2013
							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	282 632
2012	2015	2016	2 ans	Aucune	61,87	59,46	366 672	369 680
2013	2017	2017	Aucune	Aucune	69,43	69,43	81 400	81 400
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	288 426	-
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	108 292	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							1 007 798	733 712

La charge comptabilisée en 2014 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 6 millions € (2013 : 7 millions €). Elle est incluse dans les "Autres produits et charges opérationnels".

28.3 Plans d'actions réservées aux employés du Groupe en 2013

En 2013, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidant dans les pays où les dispositions fiscales et légales le permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre

de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans.

845 934 actions ont été acquises à un prix décoté par rapport à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse de l'action Michelin précédant la fixation du prix.

La charge globale enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 18 millions € après déduction de l'effet de la période de blocage de cinq ans.

Les principales caractéristiques du plan ainsi que les principales hypothèses utilisées pour établir le coût lié aux actions souscrites dans le cadre du plan d'actions sont les suivantes :

Maturité du plan	5 ans
Nombre d'actions souscrites	845 934
Prix de référence (en €)	80,05
Prix de souscription (en €)	64,05
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans ⁽¹⁾	0,74 %
Taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché ⁽²⁾	7,21 %
Taux de dividende	3,00 %
Coût de l'incessibilité pendant la période de restriction (en % du prix de référence)	26,75 %
Coût enregistré (en € par action)	20,48

(1) Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux de rendement des obligations de l'État français de maturité équivalente.

(2) Le taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché est une moyenne de taux d'intérêt pour des emprunts individuels à cinq ans non affectés.

NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme se montent à 1 476 millions € (2013 : 1 184 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 :

<i>(en millions €)</i>	Restructurations	Litiges	Autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2014	188	193	63	444
Nouvelles provisions	97	187	114	398
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(77)	(140)	(30)	(247)
Reprises de montants non utilisés	(3)	-	(3)	(6)
Effet des variations monétaires	-	2	(7)	(5)
Autres effets	1	(1)	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2014	206	241	137	584

29.1 Restructurations

Au 31 décembre 2014, le solde des provisions pour restructurations concerne les pays suivants :

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Espagne	25	30
France	113	113
Canada	19	3
Hongrie	24	-
Italie	6	6
Colombie	5	19
Autres pays	14	17
PROVISIONS POUR RESTRUCTURATIONS	206	188

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 :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Clients – Remises différées	935	863
Avantages du personnel	474	439
Dettes auprès des organismes sociaux	223	240
Dettes sur restructurations	14	18
État – Impôts exigibles	144	87
État – Autres dettes	163	156
Autres	255	228
AUTRES PASSIFS À COURT TERME	2 208	2 031

NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	6	(6)
Autres	(1)	(8)
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	5	(14)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(117)	(206)
Variation des provisions pour restructurations	(64)	(132)
Variation des provisions pour litiges et autres	(10)	16
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	(191)	(322)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(203)	(110)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	25	22
Dividendes perçus	34	18
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(144)	(70)
Variation des stocks	(71)	269
Variation des créances commerciales et avances	234	536
Variation des dettes fournisseurs et avances	87	13
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(68)	(92)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	182	726
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(131)	(138)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 752)	(1 842)
Subventions d'investissement reçues	11	14
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	33	-
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(1 839)	(1 966)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(8)	(8)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	14	14
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	172	(193)
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	(60)	20
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	3	(9)
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	121	(176)
Augmentations des dettes financières à long terme	122	84
Diminution des dettes financières à long terme	(96)	(163)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement	(13)	(11)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(400)	(762)
Dérivés	107	(69)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	(280)	(921)
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
▶ Nouveaux contrats de location-financement (note 14)	24	-
▶ Diminution des engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	(15)	(5)
▶ Nouveaux droits d'émission	9	1
▶ Dividendes payés en actions (note 24)	-	249

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 2014	31 décembre 2013
À moins d'un an	189	202
Entre un et cinq ans	347	384
Plus de cinq ans	88	101
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX	624	687

La charge au titre des contrats de location simple s'élève en 2014 à 346 millions € (2013 : 335 millions €).

► 32.1.2 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2014, s'élèvent à 179 millions € (dont 21 millions € seront probablement livrés à partir de 2016).

► 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 2015. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché, et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

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 2014 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 ;
- 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.

► 32.2.3 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 (2013 : 38 millions €).

► 32.3.2 Actifs financiers

Des prêts et dépôts d'un montant de 72 millions € (2013 : 12 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 26 "Dettes financières").

► 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 465 millions € (2013 : 446 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 du bilan et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions € au 31 décembre 2014 (2013 : 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

Le 31 août 2014, le Groupe a acquis 100 % des actions et des droits de vote de Sascar, acteur brésilien de la gestion digitale de flottes et de sécurisation des biens transportés. Avec 14 années d'expérience, Sascar propose aux transporteurs des solutions qui leur permettent de suivre les véhicules en temps réel et de collecter des données (consommation, vitesse, distance parcourue...) essentielles pour maîtriser leurs coûts et accroître leur productivité.

L'acquisition de cette société permettra au Groupe de développer son offre de services aux transporteurs et d'accélérer la croissance de son activité Poids Lourd au Brésil. Elle permettra à Sascar de bénéficier de l'accès aux grands clients du Groupe au Brésil puis dans l'ensemble de l'Amérique du Sud.

Cette acquisition, après prise en compte de la trésorerie acquise, a entraîné un décaissement net de 400 millions € présenté sur la ligne "Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise" dans le tableau de flux de trésorerie consolidés.

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie totale transférée s'élève à 479 millions € et le transfert a été réalisé pour sa totalité sous forme de trésorerie.

L'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis et de passifs repris est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions €)	31 août 2014
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	103
Immobilisations corporelles ⁽²⁾	64
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1
Actifs non courants	168
Stocks	3
Créances commerciales et autres actifs à court terme ⁽³⁾	68
Trésorerie et équivalents de trésorerie	55
Actifs courants	126
Dettes financières à long terme	91
Provisions et autres passifs à long terme	47
Impôts différés passifs	63
Passifs non courants	201
Dettes financières à court terme	20
Dettes fournisseurs et autres passifs à court terme	44
Passifs courants	64
TOTAL DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS NETS ACQUIS	29

(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 la technologie et sur la base de l'approche des revenus pour les listes clients. La marque Sascar a ainsi été évaluée à 49 millions €. Sa durée d'utilité est indéterminée. Les listes clients ont quant à elles une juste valeur portée à 19 millions € et seront amorties sur une durée de vie résiduelle de six ans.

(2) La juste valeur des immobilisations corporelles a été évaluée, avec l'assistance d'un cabinet externe, sur la base de la valeur de marché. Elles sont constituées pour l'essentiel des équipements de suivi des véhicules ou de leur cargaison et ont été valorisées à 64 millions €.

(3) À la date d'acquisition, les créances commerciales nettes s'élevaient à 9 millions € et ont été maintenues pour cette valeur au bilan.

Les passifs éventuels comptabilisés totalisent 79 millions €. Ils ont trait à de possibles divergences d'interprétation avec l'administration fiscale sur la nature des impôts et taxes qui s'appliquent à l'activité de Sascar, au traitement fiscal de regroupements d'entreprises réalisés antérieurement et à de possibles contestations de la part de l'administration chargée du recouvrement des cotisations sociales.

47 millions € sont portés sur la ligne "Provisions et autres passifs à long terme" et 32 millions € sont compris dans le total de la ligne "Impôts différés passifs" du tableau ci-dessus.

Sur ce total de 79 millions €, 55 millions € font l'objet d'actifs compensatoires, garantis par un dépôt et sont inclus dans le montant indiqué sur la ligne "Créances commerciales et autres actifs à court terme" ⁽³⁾ du tableau ci-dessus.

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 450 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	31 août 2014
Juste valeur de la contrepartie transférée (1)	479
Juste valeur des actifs nets acquis (2)	29
GOODWILL (1) - (2)	450

Ce goodwill s'explique principalement par les synergies attendues d'un point de vue opérationnel : Sascar pourra accélérer sa croissance grâce à l'accès aux grosses flottes, en s'appuyant sur la force commerciale de Michelin au Brésil. À l'inverse, Michelin pourra s'appuyer sur l'infrastructure de communication et le réseau des clients de Sascar pour accéder aux petites et moyennes entreprises de transport, ainsi qu'aux transporteurs individuels. Enfin, l'offre de Sascar pourra être enrichie par l'apport de services complémentaires, tels que ceux proposés par Michelin Solutions.

Le montant du goodwill dont on s'attend à ce qu'il soit déductible fiscalement s'élève à 302 millions €. La déduction fiscale ne pourra toutefois commencer qu'après la fusion de Sascar dans la filiale brésilienne du Groupe qui en détient les titres.

Durant les quatre derniers mois de l'année 2014, Sascar a contribué aux ventes nettes du Groupe pour un montant de 39 millions €, au résultat opérationnel pour 6 millions € et au résultat net pour 1 million d'€. Si l'acquisition avait été réalisée le 1^{er} janvier 2014, les ventes nettes du Groupe présentées dans le compte de résultat consolidé se seraient élevées à 19 659 millions € et le résultat net, après retraitement d'éléments non récurrents de Sascar intervenus durant la période pré-acquisition, se serait établi à 1 035 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^{er} janvier 2014.

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 €)	2014	2013
Compte de résultat		
Produits liés à la vente de produits ou de services	115	128
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(128)	(120)
Bilan		
Dettes financières	(8)	(29)
Dettes fournisseurs	(7)	(6)
Créances clients	27	20

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 2014 au titre de 2013, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,2 million d'€ (en 2013 au titre de 2012 : 1,2 million d'€). Par ailleurs, une rémunération globale de 1,5 million d'€ (charges

sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2013 : 1,2 million d'€). Une provision d'un montant de 1,9 million d'€, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au 31 décembre 2014 (2013 : 1,9 million d'€) au titre des droits acquis dans le cadre du programme d'intéressement à long terme et d'un plan d'avantages au personnel postérieur à l'emploi.

Les frais de personnel relatifs aux 11 membres du Comité Exécutif du Groupe (2013 : 11 membres) se sont élevés à 14,1 millions € en 2014 (2013 : 12,9 millions €) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2014	Exercice 2013
Avantages à court terme	9,8	9,2
Avantages postérieurs à l'emploi	2,7	2,5
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	1,6	1,2
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE	14,1	12,9

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2014, au titre de l'exercice 2013, 0,3 million d'€ de jetons de présence (2013 au titre de 2012 : 0,3 million d'€).

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU BILAN

Les montants des actifs et passifs au bilan 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 2014.

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
EUROPE			
Allemagne			
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
Belgique			
Michelin Belux S.A.	Zellik	Commerciale	100,00
Danemark			
Euromaster Danmark A/S	Viborg	Commerciale	99,94
Espagne			
Michelin España Portugal, S.A.	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,80
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Madrid	Commerciale	99,94
Finlande			
Suomen Euromaster Oy	Pori	Commerciale	99,94
France			
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
Grèce			
Elastika Michelin A.E.	Halandri	Commerciale	100,00
Hongrie			
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
Irlande			
Miripro Insurance Company Limited	Dublin	Divers	100,00
Italie			
Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
Luxembourg			
Michelin Luxembourg SCS	Luxembourg	Financière	100,00
Pays-Bas			
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
Pologne			
Michelin Polska S.A.	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
Roumanie			
Michelin Romania S.A.	Bucarest	Commerciale	99,85
Royaume-Uni			
Michelin Tyre Public Limited Company	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
ATS Euromaster Limited	Harrow	Commerciale	99,94



Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Serbie			
Tigar Tyres d.o.o.	Piro	Industrielle & commerciale	100,00
Suède			
Euromaster AB	Varberg	Commerciale	99,94
Michelin Nordic AB	Stockholm	Commerciale	100,00
Suisse			
Euromaster (Suisse) S.A.	Petit-Lancy	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
Turquie			
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Istanbul	Commerciale	100,00
AFRIQUE/INDE/MOYEN-ORIENT			
Afrique du Sud			
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Johannesburg	Commerciale	100,00
Algérie			
Michelin Algérie SPA	Alger	Commerciale	100,00
Nigeria			
Michelin Tyre Services Company Ltd	Lagos	Commerciale	60,28
Inde			
Michelin India TamilNadu Tyres Private Limited	Chennai	Industrielle	100,00
Michelin India Tyres Private Limited	Faridabad	Commerciale	100,00
AMÉRIQUE DU NORD			
Canada			
Michelin North America (Canada) Inc.	Laval	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	New Glasgow	Commerciale	100,00
Michelin Alberta ULC	Calgary	Financière	100,00
États-Unis d'Amérique			
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
Mexique			
Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Queretaro	Financière	100,00
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Mexico	Industrielle & commerciale	100,00
AMÉRIQUE DU SUD			
Argentine			
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Buenos Aires	Commerciale	100,00
Brésil			
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 Pamaíba	Divers	100,00
Sascar Tecnologia E Segurança Automotiva S.A.	Santana Do Pamaíba	Divers	100,00



Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Chili			
Michelin Chile Ltda	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Colombie			
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Cali	Commerciale	99,96
Pérou			
Michelin del Perú S.A.	Lima	Commerciale	100,00
ASIE DU SUD-EST/AUSTRALIE			
Australie			
Michelin Australia Pty Ltd	Melbourne	Commerciale	100,00
Malaisie			
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	Commerciale	100,00
Singapour			
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
Thaïlande			
Michelin Siam Company Limited	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Thai Holding Co., Ltd	Bangkok	Financière	100,00
Michelin Siam Group Co., Ltd	Bangkok	Financière	100,00
Vietnam			
Michelin Vietnam Company Limited	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100,00
CHINE			
Chine			
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
Taiïwan			
Michelin Chun Shin Ltd	Taipei	Commerciale	100,00
EUROPE ORIENTALE			
Russie			
Michelin Russian Tyre Manufacturing Company LLC	Davydovo	Industrielle & commerciale	100,00
Ukraine			
Michelin Ukraine LLC	Kiev	Commerciale	100,00
JAPON/CORÉE			
Japon			
Nihon Michelin Tire Co., Ltd	Tokyo	Commerciale	100,00
Corée du Sud			
Michelin Korea Co., Ltd	Séoul	Commerciale	100,00

7.2 **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS**

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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.

Neuilly-sur-Seine, le 9 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Éric Bulle

Deloitte & Associés
Dominique Descours

8

COMPTES ANNUELS

8.1	COMMENTAIRE SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN	264
8.1.1	Résultats	264
8.1.2	Bilan	264
8.2	COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN	265
	Bilan au 31 décembre 2014	265
	Compte de résultat au 31 décembre 2014	267
	Annexe aux comptes annuels	268
8.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	278
8.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	279
8.5	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	280
8.6	TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2014	280
8.7	RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	281



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 2 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 555,4 millions € en 2014, contre 303,0 millions € en 2013.

8.1.1 a) Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 91,3 millions €, à comparer à 147,3 millions € en 2013. Les redevances perçues sont en retrait de 7,5 %, en ligne avec l'évolution des ventes nettes des sociétés du Groupe, tandis que les charges d'exploitation sont en hausse de 14,9 millions € à 412,7 millions €, contre 397,8 millions € en 2013.

8.1.1 b) Résultat financier

Le résultat financier positif s'établit à 486,5 millions € en 2014, contre 181,9 millions € en 2013, en raison de la hausse des dividendes reçus.

8.1.2 BILAN

Les capitaux propres de la CGEM au 31 décembre 2014 s'établissent à 6 560 millions €, contre 6 516 millions € au 31 décembre 2013. Cette hausse correspond essentiellement à l'évolution du résultat de l'exercice, compensée par la diminution du report à nouveau.



8.2 COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2014

ACTIF (en milliers €)	Note	31 décembre 2014			31 décembre 2013
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets et droits similaires		26 191	26 191	0	0
Autres immobilisations incorporelles		61	61	0	0
	5	26 252	26 252	0	0
Immobilisations corporelles					
Terrains		102	0	102	102
Constructions		1 837	1 837	0	0
Autres immobilisations corporelles		346	346	0	0
	5	2 285	2 183	102	102
Immobilisations financières ⁽¹⁾					
Participations	5-6-7-21-22	6 075 291	40 591	6 034 700	5 945 200
Créances rattachées à des participations	5-7-9	350 503	0	350 503	900 847
Prêts	5-6-7-9	524 010	16 046	507 964	181 921
Autres titres immobilisés	5-7-9-22	3 409	55	3 354	42 201
	5	6 953 213	56 692	6 896 521	7 070 169
	(I)	6 981 750	85 127	6 896 623	7 070 271
Actif circulant					
Créances ⁽²⁾	7-9	736 085	0	736 085	560 526
Valeurs mobilières de placement	8	1	0	1	2 408
Disponibilités		425 369	0	425 369	1 323
		1 161 455	0	1 161 455	564 257
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance ⁽²⁾		118	0	118	34
	(II)	1 161 573	0	1 161 573	564 291
Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts	(III)	0	0	0	0
Écart de conversion actif	(IV)	0	0	0	0
TOTAL DE L'ACTIF (I)+(II)+(III)+(IV)		8 143 323	85 127	8 058 196	7 634 562
(1) dont à moins d'un an				273 163	571 722
(2) dont à plus d'un an				0	0



PASSIF <i>(en milliers €)</i>	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Capitaux propres			
Capital	11	371 452	371 579
Primes liées au capital social	11	3 600 893	3 641 137
Écarts de réévaluation	12	624 772	624 772
Réserves	12	1 285 034	1 284 549
Report à nouveau	12	60 352	229 156
Résultat de l'exercice	12	555 428	302 985
Provisions réglementées	12	61 598	61 598
	(I)	6 559 529	6 515 776
Dettes ⁽¹⁾			
Emprunt obligataire convertible	10	709 871	747 445
Autres emprunts obligataires	10	11	12
Autres emprunts	10	419 298	145 083
Emprunts et dettes financières divers ⁽²⁾	7-10	80 479	37
Dettes fiscales et sociales	10	6 931	7 131
Autres dettes	7-10	282 077	219 078
		1 498 667	1 118 786
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		0	0
	(II)	1 498 667	1 118 786
Écart de conversion passif	(III)	0	0
TOTAL DU PASSIF	(I)+(II)+(III)	8 058 196	7 634 562
(1) dont à plus d'un an		710 830	750 601
à moins d'un an		787 837	368 185
(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 2014

(en milliers €)	Note	Exercice 2014	Exercice 2013
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires (redevances) – dont à l'exportation : 456 316	14	503 954	545 071
Autres produits		22	50
Total des produits d'exploitation	(I)	503 976	545 121
Charges d'exploitation			
Charges externes		398 473	369 221
Impôts, taxes et versements assimilés		4 771	7 120
Salaires et traitements	17-18	318	485
Charges sociales		139	(119)
Autres charges		8 954	21 103
Total des charges d'exploitation	(II)	412 655	397 810
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(I)-(II)	91 321	147 311
Produits financiers			
De participations ⁽¹⁾		529 294	225 962
Intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		1 954	1 018
Reprises sur provisions		144	0
Différence positive de change		11 033	7 617
Total des produits financiers	(III)	542 425	234 597
Charges financières			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions		20 500	16 191
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		24 175	28 616
Différence négative de change		11 284	7 920
Total des charges financières	(IV)	55 959	52 727
RÉSULTAT FINANCIER	(III)-(IV)	486 466	181 870
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	(I-II+III-IV)	577 787	329 181
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		6	0
Total des produits exceptionnels	(V)	6	0
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		0	3
Sur opérations en capital	13	0	13 452
Total des charges exceptionnelles	(VI)	0	13 455
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(V-VI)	6	(13 455)
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	(VII)	15	12 741
Total des produits	(I+III+V)	1 046 407	779 718
Total des charges	(II+IV+VI+VII)	490 979	476 733
BÉNÉFICE		555 428	302 985
(1) dont produits concernant les entreprises liées		530 001	226 511
(2) dont charges concernant les entreprises liées		0	484



ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Informations générales	269	Note 13	Paiements sous forme d'actions	272
Note 2	Faits caractéristiques de l'exercice	269	Note 14	Chiffre d'affaires	274
Note 3	Modalités d'élaboration	269	Note 15	Impôt sur les sociétés	274
Note 4	Méthodes comptables	269	Note 16	Risques de marché	275
Note 5	Actif immobilisé	270	Note 17	Rémunération des organes de direction	275
Note 6	État des provisions	270	Note 18	Effectif moyen	275
Note 7	Éléments relevant de plusieurs postes du bilan	271	Note 19	Indemnités de départ en retraite	275
Note 8	Actions propres	271	Note 20	Honoraires des Commissaires aux Comptes	275
Note 9	État des échéances des créances	271	Note 21	Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2014	276
Note 10	État des échéances des dettes	271	Note 22	Liste des filiales et participations	276
Note 11	Capital et primes liées au capital	272	Note 23	Engagements financiers	277
Note 12	Autres éléments de capitaux propres	272			



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 5 février 2015.

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 1 010 336 actions, dont 1 000 000 acquises en 2014 ;
- l'augmentation du capital de Spika de 110 000 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 5 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 participations sont estimées 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 participations.

► 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, la différence entre la 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			26 252
Immobilisations corporelles	2 285			2 285
	28 537			28 537
Participations	5 965 291	110 000		6 075 291
Créances rattachées à des participations	900 847		550 344	350 503 ⁽¹⁾
Prêts	198 112	325 898		524 010 ⁽²⁾
Autres titres immobilisés	42 256		38 847	3 409
	7 106 506	435 898	589 191	6 953 213
TOTAL	7 135 043	435 898	589 191	6 981 750

(1) Les soldes actifs des comptes courants avec les filiales sont désormais classés sous créances. Le reclassement pour l'année 2013 s'élève à 253 330 milliers €.

(2) 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		-	26 252
Immobilisations corporelles	2 183		-	2 183
TOTAL	28 435		-	28 435

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	20 146	20 500	-	40 646
Provisions pour dépréciation des prêts	16 191	-	145	16 046
TOTAL	36 337	20 500	145	56 692



NOTE 7 ÉLÉMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

Postes du bilan	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Compagnie a un lien de participation
Participations (valeur nette)	6 034 700	-
Créances rattachées à des participations	350 503	-
Prêts	507 964	-
Autres titres immobilisés	-	3 334
Créances	570 631	-
Emprunts et dettes financières divers	80 479	-
Autres dettes	281 080	-

NOTE 8 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2014, la Compagnie ne détient pas d'actions propres (30 000 au 31 décembre 2013).

NOTE 9 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

	Montants bruts	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	350 503	503	350 000
Prêts	524 010	272 660	251 350
Autres titres immobilisés	3 409	-	3 409
Actif circulant			
Créances	736 085	736 085	-
TOTAL	1 614 007	1 009 248	604 759

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	709 871 ⁽¹⁾	-	709 871	-
Autres emprunts obligataires	11	11	-	-
Autres emprunts	419 298 ⁽²⁾	419 298	-	-
Emprunts et dettes financières divers	80 479	80 479	-	-
Dettes fiscales et sociales	6 931 ⁽³⁾	5 972	959	-
Autres dettes	282 077 ⁽⁴⁾	282 077	-	-
TOTAL	1 498 667	787 837	710 830	-

(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 2014 s'élèvent à 385,5 millions € et 41 millions USD.

(3) Une provision de 3 101 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 281 080 milliers € de dettes auprès d'entreprises liées et 634 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
Au 1^{er} janvier 2014 : 185 789 643 actions	371 579	3 641 137	4 012 716
Émission de 946 893 actions suite à l'exercice d'options	1 894	44 399	46 293
Annulation de 1 010 336 actions	(2 021)	(84 643)	(86 664)
AU 31 DÉCEMBRE 2014 : 185 726 200 ACTIONS	371 452	3 600 893	3 972 345

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
Au 1^{er} janvier 2014	624 772	1 284 549	229 156	302 985	61 598	2 503 060
Affectation du résultat 2013		646	(168 900)	(302 985)		(471 239)
Dividendes sur actions propres			96			96
Prélèvement pour l'émission des actions de performance		(161)				(161)
Résultat 2014				555 428		555 428
AU 31 DÉCEMBRE 2014	624 772	1 285 034	60 352	555 428	61 598	2 587 184

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 366 457

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 :

	2014		2013	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
Au 1^{er} janvier	63,98	3 635 116	62,04	4 254 190
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	60,56	(25 338)	75,52	(45 779)
Exercées	53,25	(866 320)	48,61	(573 295)
AU 31 DÉCEMBRE	67,41	2 743 458	63,98	3 635 116

2 349 432 options étaient exerçables sur les 2 743 458 options restantes au 31 décembre 2014 (2013 : 2 980 002 sur 3 635 116).



Les plans d'options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
			Prix d'exercice (en €)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en €)	Nombre d'options en circulation
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	46,34	-	46,34	33 088
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	46,34	-	46,34	254 775
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	40 718	55,99	84 663
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	1 052 978	87,85	1 130 347
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	204 672	59,85	243 878
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	836 800	51,16	1 233 251
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,12	214 264	52,13	260 138
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	252 900	66,00	252 900
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	141 126	51,00	142 076
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION			2 743 458		3 635 116	

Plans d'actions de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions de performance sont les suivantes :

	2014	2013
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	733 712	657 784
Attribués	396 718	81 400
Annulés	(42 061)	(4 184)
Actions livrées	(80 571)	(1 288)
AU 31 DÉCEMBRE	1 007 798	733 712

En novembre 2014, 396 718 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 2018 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 63,05 €. 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 2014	31 décembre 2013
							Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
	France	Autres pays	France	Autres pays	France	Autres pays		
2011	2014	2015	2 ans	Aucune	37,49	35,49	163 008	282 632
2012	2015	2016	2 ans	Aucune	61,87	59,46	366 672	369 680
2013	2017	2017	Aucune	Aucune	69,43	69,43	81 400	81 400
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	288 426	-
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	108 292	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							1 007 798	733 712



Plans d'actions réservées aux employés du Groupe en 2013

En 2013, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidant dans les pays où les dispositions fiscales et légales le permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans.

845 934 actions ont été acquises à un prix décoté par rapport à la moyenne des vingt derniers cours de bourse de l'action Michelin précédant la fixation du prix.

La Compagnie a enregistré en 2013 une charge exceptionnelle de 13 452 milliers €. Ce montant correspond à la différence entre le prix d'achat des actions et leur prix de cession aux salariés des différentes filiales du Groupe.

Les principales caractéristiques du plan ainsi que les principales hypothèses utilisées pour établir le coût lié aux actions souscrites dans le cadre du plan d'actions sont les suivantes :

Maturité du plan	5 ans
Nombre d'actions souscrites	845 934
Prix de référence (en €)	80,05
Prix de souscription (en €)	64,05
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans ⁽¹⁾	0,74 %
Taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché ⁽²⁾	7,21 %
Taux de dividende	3,00 %
Coût de l'inaccessibilité pendant la période de restriction (en % du prix de référence)	26,75 %
Coût enregistré (en € par action)	20,48

(1) Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux de rendement des obligations de l'État français de maturité équivalente.

(2) Le taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché est une moyenne de taux d'intérêt pour des emprunts individuels à 5 ans non affectés.

NOTE 14 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires net, d'un montant de 503 954 milliers €, est constitué en totalité de redevances provenant de :

France	47 638
Étranger	456 316
TOTAL	503 954

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.

Le montant des impôts exigibles que les treize sociétés filiales auraient supportés en l'absence d'intégration s'élève à 7 272 milliers €, avant prise en compte des crédits d'impôts qui s'élèvent à 39 688 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	14 419
Produit de l'intégration fiscale	(7 568)
Contribution de 3 % sur les dividendes distribués	14 126
Autres	1 388
TOTAL	22 365



NOTE 16 RISQUES DE MARCHÉ

16.1 Risque de taux

La Compagnie n'a pas souscrit à des instruments de couverture de taux.

figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice. La politique est de se couvrir contre le risque de change par des contrats de change à terme.

16.2 Risque de change

La Compagnie détient au 31 décembre 2014 un ensemble de créances représentant des redevances non encore encaissées et s'élevant au total, en valeur nette, à 144 millions €. Ces créances

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 2014 au titre de 2013, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices a été de 1,15 million € (en 2013 au titre de 2012 : 1 million €).

NOTE 18 EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié
Cadre	1
Employés	7
	8

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 2014, à environ 0,9 million € (31 décembre 2013 : 0,8 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 2014 : 541 milliers €.

NOTE 21 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2014

	Nombre de titres	Valeur d'inventaire
Participations		
Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie"	25 022 824 actions	4 324 989
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	13 263 056 actions	1 614 296
Spika S.A.	200 000 actions	95 415
		6 034 700
Autres titres immobilisés		
Siparex Croissance	43 222 actions	677
Siparex Associés	152 292 actions	2 377
Société Financière d'Innovation du Sud-Est "Sudinnova"	21 786 actions	280
Autres		20
		3 354

NOTE 22 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales et participations <i>(en milliers € sauf indication contraire)</i>	Capital ⁽¹⁾	Autres capitaux propres avant résultat ⁽¹⁾	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 ⁽¹⁾	Dividendes comptabilisés par la Compagnie au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations (valeur d'inventaire supérieure à 1 % du capital de la Compagnie) :										
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>	7 315 618 <i>(en milliers de CHF)</i>	99,99	4 324 989	4 324 989	421 415	-	-	1 251 639 <i>(en milliers de CHF)</i>	513 759
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand	504 000	1 174 906	99,99	1 614 296	1 614 296	350 503	-	5 164 158	21 911	-
Spika S.A. 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	113 000	(21 362)	100,00	135 915	95 415	-	-	-	(16 662)	-
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations :										
1. Filiales non reprises en A :										
▶ Françaises				-	-	-	-	-	-	-
▶ Étrangères				-	-	-	-	-	-	-
2. Participations non reprises en A :										
▶ Françaises				-	-	-	-	-	-	-
▶ Étrangères				91	-	-	-	-	-	-

(1) Dans la monnaie locale d'opération.



NOTE 23 ENGAGEMENTS FINANCIERS

23.1 Lignes de crédit

	2014	2013
Lignes de crédit accordées par la Compagnie à des sociétés liées	1 082 000	620 000
Crédits accordés	(564 850)	(550 000)
SOLDE DISPONIBLE AU 31 DÉCEMBRE	517 150	70 000

Ces lignes de crédit arriveront à échéance en 2015 (331 000 milliers €), en 2016 (701 000 milliers €) et en 2017 (50 000 milliers €).

23.2 Contrats de change à terme

Au 31 décembre 2014, la contre-valeur en euros des contrats de change à terme s'élevait à :

- devises à recevoir : 105 167 milliers €
- devises à livrer : 102 493 milliers €



8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014)

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements 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 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements 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 9 février 2015

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Dominique Descours

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 2014

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 estimé 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 9 février 2015

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Dominique Descours

Commissaires aux Comptes

Membres de la Compagnie Régionale de Versailles

8.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(total en milliers € et en € par action)

	2014	2013
Résultat de l'exercice		
Résultat comptable		
Total : bénéfice ou (perte)	555 428	302 985
Par action : bénéfice ou (perte)	2,99	1,63
Dividende proposé		
Total	464 316	464 474
Par action	2,50	2,50

Tableau des variations des capitaux propres

(en milliers €)

	2014	2013
A) 1 – Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	6 515 776	6 520 780
2 – Distribution décidée par l'A.G.O.	(471 239)	(447 559)
B) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice	6 044 537	6 073 221
C) Variations en cours d'exercice :		
1 – Variation du capital	(127)	6 466
2 – Variation des primes liées au capital social	(40 244)	133 107
3 – Variation des réserves	(65)	(3)
4 – Résultat de l'exercice	555 428	302 985
Capitaux propres à la clôture de l'exercice avant A.G.O.	6 559 529	6 515 776
E) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE	514 992	442 555
F) dont : variations dues à des modifications de structure	-	-
G) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE HORS MODIFICATION DE STRUCTURE	514 992	442 555
Notes :		
C3 – Prélèvement pour l'émission des actions de performance.	(161)	(3)
C3 – Affectation du dividende revenant aux actions propres que détient la Compagnie.	96	-

8.6 TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2014

(en milliers €)

Origines		
Report à nouveau antérieur		60 352
Résultat de l'exercice		555 428
Affectations		
Dividende	464 316 ⁽¹⁾	
Part statutaire des Associés Commandités	5 000 ⁽¹⁾	
Report à nouveau	146 464	
TOTAL	615 780	615 780

(1) Montants soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2015.



8.7 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

<i>(en milliers € et en € par action, sauf mention contraire)</i>	2010	2011	2012	2013	2014
I – Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	353 216	360 038	365 113	371 579	371 452
b) Nombre des actions ordinaires existantes	176 607 845	180 018 897	182 556 713	185 789 643	185 726 200
II – Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	479 974	532 552	566 610	545 071	503 954
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	214 443	382 027	477 181	331 917	598 149
c) Impôt sur les bénéfices	29 187	21 646	(7 993)	12 741	22 365
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	184 932	360 146	465 119	302 985	555 428
III – Résultats par action					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,05	2,00	2,66	1,72	3,10
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1,05	2,00	2,55	1,63	2,99
c) Dividende attribué à chaque action	1,78	2,10	2,40	2,50	2,50 ⁽¹⁾
IV – Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	18	14	10	8	8
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	2 706	4 245	1 434	485	318
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociales, Œuvres sociales, etc.)	824	1 436	648	(119)	139

(1) Dividendes 2014 soumis à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2015.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	PERSONNE RESPONSABLE	284
9.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	284
9.2.1	Commissaires aux Comptes	284
9.2.2	Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM)	285
9.3	INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2012 ET 2013	286





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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 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.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, incorporés par référence au chapitre 9.3 du présent Document de Référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux.

Clermont-Ferrand, le 2 mars 2015.

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 Dominique Descours, Associé
Avec pour suppléant, la société BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine

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 2013 et 2014 par le groupe Michelin à ses Commissaires aux Comptes.

Années 2014 et 2013	PricewaterhouseCoopers				Deloitte				Total			
	(en milliers €)		(%)		(en milliers €)		(%)		(en milliers €)		(%)	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Audit												
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
▶ CGEM	291	285	6,1 %	7,2 %	265	245	7,7 %	7,9 %	556	530	6,8 %	7,5 %
▶ Filiales françaises intégrées globalement	742	631	15,6 %	15,9 %	701	588	20,4 %	18,8 %	1 443	1 219	17,7 %	17,2 %
▶ Filiales étrangères intégrées globalement	2 688	2 527	56,7 %	63,6 %	1 854	1 845	54,1 %	59,1 %	4 542	4 372	55,6 %	61,7 %
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	454	211	9,6 %	5,3 %	298	134	8,8 %	4,3 %	752	345	9,1 %	4,8 %
Sous-total Audit	4 175	3 654	88,0 %	92,0 %	3 118	2 812	91,0 %	90,1 %	7 293	6 466	89,2 %	91,2 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal et social	459	296	9,7 %	7,5 %	98	171	2,9 %	5,5 %	557	467	6,8 %	6,6 %
Autres	110	21	2,3 %	0,5 %	212	137	6,1 %	4,4 %	322	158	4,0 %	2,2 %
Sous-total Autres	569	317	12,0 %	8,0 %	310	308	9,0 %	9,9 %	879	625	10,8 %	8,8 %
TOTAL GÉNÉRAL	4 744	3 971	100,0 %	100,0 %	3 428	3 120	100,0 %	100,0 %	8 172	7 091	100,0 %	100,0 %

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 2012 ET 2013

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 1^{er} mars 2013 (D.13-0094) respectivement aux pages 164 à 222 et 223.
- 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.

10

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 MAI 2015

10.1	RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS	288
10.1.1	Résolutions à caractère ordinaire	288
10.1.2	Résolutions à caractère extraordinaire	295
10.1.3	Tableau de synthèse des autorisations sollicitées	296
10.2	RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	296
10.2.1	Recommandations : approbation des comptes, autorisations financières, <i>record date</i>	296
10.2.2	Proposition de résolution n° 6 : consultation sur la rémunération du Président de la Gérance sur l'exercice 2014	296
10.2.3	Proposition des résolutions n° 7 et 8 : nomination de membres du Conseil de Surveillance	297
10.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	299
10.3.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital	299
10.3.2	Autres rapports des Commissaires aux Comptes	300



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 sous l'égide du Comité droit des sociétés/droit boursier/gouvernement d'entreprise du MEDEF (en français seulement) disponible à l'adresse Internet www.medef.com/medef-corporate/publications.

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

1^{re} et 2^e résolutions

► Approbation des comptes annuels de l'exercice 2014

► Affectation du résultat de l'exercice 2014 et fixation du dividende

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2014 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 555 427 932,14 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 5 000 249,80 €, le solde de 550 427 682,34 €, augmenté du report à nouveau de 60 351 857,68 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 610 779 540,02 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2014 la distribution d'un dividende de 2,50 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 20 mai 2015, 24 heures, date d'arrêt des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 27 mai 2015.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 28 mai 2015.

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 2014)

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 2014 d'où il résulte un bénéfice de 555 427 932,14 €.

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 2014 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 555 427 932,14 €
- la part statutaire des Associés Commandités de 5 000 249,80 €
- le solde, de 550 427 682,34 €
- qui majoré du report à nouveau, de 60 351 857,68 €
- représente une somme distribuable de 610 779 540,02 €

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 464 315 500,00 €
- qui permettra le paiement d'un dividende de 2,50 € par action
- d'affecter le solde de au poste "Report à nouveau" 146 464 040,02 €

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 28 mai 2015.

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 figurant sur l'avis d'impôt 2013 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 2014, 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 €)
2011	378 039 683,70	2,10
2012	438 136 111,20	2,40
2013	464 474 107,50	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^e résolution

► Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014, faisant apparaître un bénéfice net de 1 031 090 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 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 2014)

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 2014 d'où il résulte un bénéfice de 1 031 090 milliers €.

4^e résolution

► Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2014, 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 2014.

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^e 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 actuel de la Société. Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 16 mai 2014 dont la mise en œuvre pendant l'exercice a permis l'annulation d'actions et la réduction correspondante du capital d'un peu plus d'un million d'actions.

L'autorisation proposée ne pourrait pas être appliquée 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 42 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).

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 2^e 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 2014, le montant maximal des opérations, s'élèverait à deux milliards six cent millions cent soixante six mille huit cent euros (€ 2 600 166 800) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit dix-huit millions cinq cent soixante douze mille six cent vingt (18 572 620) 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 18 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 16 mai 2014.

6^e résolution

► Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 (version du 16 juin 2013, Code AFEP/MEDEF) et à son guide d'application (version du 23 décembre 2014).

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.

En conséquence, comme en 2014, sur proposition et avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance et l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), le Président de la Gérance soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 6^e résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social de la Société.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 2014).

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>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. Cette rémunération a fait l'objet d'un examen par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM.</p>
Rémunération variable annuelle	750 037	<p>Caractéristiques communes</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 désormais l'objet d'un accord préalable conclu entre les deux Associés Commandités.</p> <p>Aucune nouvelle convention ou aucun nouvel engagement n'a donc été conclu entre la CGEM et M. Senard relativement à sa rémunération.</p> <p>En application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la Compagnie (cf. le rappel au chapitre 5.1.2 e) du présent document) le montant des Tantièmes est fixé à 12 % du bénéfice net social de l'exercice duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve effectuées par les filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM).</p> <p>Ce montant est, le cas échéant, plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</p> <p>Pour l'exercice 2014, le montant distribuable de Tantièmes correspond ainsi à une base de € 5,0 millions, soit 12 % du bénéfice net social après déduction de la distribution de bénéfices reçue en 2014 de la filiale CFM.</p> <p>Composante variable annuelle monocritère</p> <p>Cette composante est constituée d'un pourcentage de 8 % des Tantièmes, soit 400 020 € pour l'exercice 2014, dont est déduit un montant de 50 000 € correspondant à des Tantièmes à verser par la filiale CFM en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Composante variable annuelle multicritères</p> <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 des objectifs fixés.</p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % des Tantièmes, déterminée selon le niveau de performance atteint fixé par le Conseil de Surveillance pour 2014 sur les huit critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ quatre critères quantitatifs, identiques aux critères arrêtés pour évaluer la rémunération variable des membres du Comité Exécutif du Groupe, comptant pour 100/150^{es}, soit : <ul style="list-style-type: none"> – la progression annuelle de la croissance des ventes (en volume), – le résultat annuel du programme Efficience (réduction des coûts de fonctionnement) traduit sous forme d'un ratio adapté SG&A/marge brute, – le niveau annuel du <i>cash flow</i> libre après investissements, – la progression annuelle de la part de marché des pneumatiques sur certains segments ; ▶ quatre critères qualitatifs relatifs à la stratégie du Groupe, son management et sa communication financière, comptant ensemble pour 50/150^{es}. <p>Il est rappelé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le seuil de déclenchement de cette composante variable annuelle multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150^{es} en cumul sur les huit objectifs ; ▶ l'attribution de la part maximum de 14 % des Tantièmes sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul sur les huit objectifs. <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>En conclusion de son analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a estimé que le résultat cumulé des objectifs quantitatifs et qualitatifs se situe à un niveau de 80/150^e. L'application de ce résultat à la grille d'évaluation des critères donne un montant de composante variable multicritères de 350 017 €, à prélever sur les Tantièmes dus au titre de l'exercice 2014.</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>Intéressement variable à long terme (part variable pluriannuelle)</p> <p>Cet intéressement est calculé sur une base de 1 800 000 €, indexée sur l'évolution du cours de l'action Michelin sur la période 2014/2015/2016, et modulé par le résultat des trois critères suivants sur la période 2014/2015/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40, comptant pour 33,3 % ; ▶ taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe (en valeur), comptant pour 33,3 % ; ▶ taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour 33,3 %. <p>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.</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"> ▶ 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 : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de prélèvements statutaires distribuables en 2017 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2016, et – dans la limite du solde disponible de ces prélèvements statutaires après déduction des composantes variables monocritère et multicritères à devoir sur l'exercice 2016. <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2014.</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*

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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>En application des dispositions des Règlements intérieurs du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Conseil, le Conseil a approuvé les conditions de performance proposées par le Comité, et les a notifiés au Président de la Gérance en 2014.</p> <p>En conséquence, le montant définitif de l'indemnité prévue à l'article 13-2 des statuts dépendra de la moyenne des résultats atteints par le Président de la Gérance au titre de la composante variable annuelle multicritères des Tantièmes applicables aux trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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" correspondant au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat. <p>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>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 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, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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, sur la base de la rémunération fixe qu'il reçoit de cette société et qui constitue à cet égard sa rémunération de référence. Le coût de ce régime additif plafonné est évalué conformément aux normes comptables du Groupe. Ce régime, non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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). <p>La constitution des droits à prestations au titre de ce régime est subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière de M. Senard 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.</p> <p>Les droits acquis au titre de ce régime dans les hypothèses actuarielles générales de départ prises en compte conformément aux normes comptables du Groupe, donneraient un taux de remplacement brut inférieur à 10 % de sa rémunération de référence.</p> <p>Cette rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2014 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel pour M. Senard se situerait de ce fait à un niveau proche de la moitié du taux de remplacement cité ci-dessus, et donc très 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 2014 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance et ayant pris acte de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 2014, au chapitre 4.3.3.

7^e et 8^e 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 et Laurence Parisot, de Messieurs Olivier Bazil, Pat Cox, Jean-Pierre Duprieu 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 (96,7 % de taux d'assiduité en 2014) 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 2014).

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 2014 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, il convient de rappeler que seul le Conseil de Surveillance, organe quasi exclusivement indépendant et intégralement non exécutif, 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 2014.

► Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat d'un membre et de désigner un nouveau membre

Le mandat de Madame Barbara Dalibard vient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Le Conseil a en outre décidé de proposer à l'Assemblée la nomination d'un nouveau membre pour remplacer Monsieur Louis Gallois qui avait démissionné du Conseil en février 2014.

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 2015 et dans le chapitre 10.2.3 du Document de Référence 2014).

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 du mandat de Madame Barbara Dalibard, Mme Dalibard s'abstenant sur cette recommandation ;
- la nomination d'un nouveau membre, Madame Aruna Jayanthi.

Ces nominations 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 2018.

Septième résolution (Renouvellement du mandat de Madame Barbara Dalibard 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 Barbara Dalibard 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 2018.

Huitième résolution (Nomination de Madame Aruna Jayanthi 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 nommer Madame Aruna Jayanthi 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 2018.

10.1.2 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Trois projets de résolutions à caractère extraordinaire sont proposés ; ils concernent :

- le renouvellement, dans des conditions identiques, de l'autorisation de réduire le capital par annulation d'actions ;
- une modification statutaire requise par le changement de la "record date" relative à la liste des actionnaires pouvant participer aux Assemblées générales ; et
- l'attribution des pouvoirs pour effectuer les formalités liées à la tenue de l'Assemblée.

9^e résolution

► Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La neuvième 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 16 mai 2014 (20^e résolution), qui a été mis en œuvre en 2014 et a permis l'annulation d'actions et la réduction de capital correspondante d'un peu plus d'un million d'actions (cf. le communiqué de presse diffusé le 4 novembre 2014, et les informations du chapitre 5.5.7 b) du Document de Référence 2014).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.10 *Délégation en vue de réduire le capital* qui figure en page 67 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).

Neuvième 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 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

10^e résolution

► Mise à jour de la "record date" pour la participation aux Assemblées générales

En conséquence de l'harmonisation à l'échelon de l'Union européenne (Règlement n° 909/2014) du système de règlement-livraison des titres négociés sur les marchés réglementés, un décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 a modifié la date d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées d'actionnaires et d'obligataires des sociétés commerciales ("record date"). En conséquence, l'article R. 225-85 du Code de commerce a été modifié pour raccourcir de trois jours ouvrés avant l'Assemblée à deux jours ouvrés avant l'Assemblée le délai limite d'établissement de la "record date" pour les sociétés dont les titres sont négociés sur un marché réglementé.

La dixième résolution proposée a pour objet de mettre les statuts de la Compagnie en harmonie avec cette nouvelle disposition réglementaire impérative applicable à compter du 1^{er} janvier 2015.

Dixième résolution

(Modification des statuts relative au changement de la date d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées générales d'actionnaires)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

Prenant acte de la modification de l'article R. 225-85 du Code de commerce opérée par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 modifiant la date et les modalités d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées d'actionnaires et d'obligataires des sociétés commerciales,

Décide de remplacer la dernière phrase de l'article 22 des statuts de la Société : "Ne pourront prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels, sur les registres de la Société, trois jours minimum avant la date de l'Assemblée" par la phrase : "Ne pourront prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels, sur les registres de la Société, deux jours minimum avant la date de l'Assemblée".

11^e résolution

► Pouvoirs pour formalités

La onzième résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

Onzième 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.

10.1.3 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d'utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Rachat d'actions (5 ^e résolution)	18,57 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 140 €	18 mois (novembre 2016)
Réduction du capital par annulation d'actions (9 ^e résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2016)

10.2 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

Nous vous prions de prendre connaissance de notre rapport.

10.2.1 RECOMMANDATIONS : APPROBATION DES COMPTES, AUTORISATIONS FINANCIÈRES, RECORD DATE (RÉSOLUTIONS N° 1, 2, 3, 4, 5, 9 ET 10)

Concernant les résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à votre disposition ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2014 (résolutions n° 1, 2, 3).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation de notre part.

D'autre part, 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^e résolution).

Par ailleurs, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions (résolution n° 5) avec un prix maximum d'achat de 140 €, identique à celui de la précédente autorisation. Afin de compléter efficacement cette résolution, il est présenté un projet de résolution à caractère extraordinaire (résolution n° 9) ayant pour objet de renouveler l'autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme, pour remplacer celle décidée et mise en œuvre l'an dernier.

Enfin, une résolution extraordinaire à caractère technique (résolution n° 10) est également proposée visant à mettre à jour dans les statuts le délai d'enregistrement des actionnaires pouvant participer à une Assemblée générale ("record date") avec le nouveau délai impératif modifié par le décret du 8 décembre 2014, entré en vigueur au 1^{er} janvier 2015.

En conclusion, concernant l'activité du Groupe, vous avez noté une amélioration du résultat opérationnel à taux de change constant et la génération d'un important *cash flow* positif venant renforcer encore la structure financière du Groupe.

Le Groupe reste par ailleurs bien aligné sur les grandes orientations qu'il s'était données. Le Conseil de Surveillance renouvelle sa confiance au Président de la Gérance et vous recommande de voter favorablement pour l'ensemble des résolutions n° 1, 2, 3, 4, 5, 9 et 10.

10.2.2 PROPOSITION DE RÉSOLUTION N° 6 : CONSULTATION SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE SUR L'EXERCICE 2014

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 (version du 16 juin 2013, Code AFEP/MEDEF) et à son guide d'application (version du 23 décembre 2014).

Le Conseil de Surveillance de Michelin a choisi d'appliquer cette recommandation depuis son application.

Avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), nous soumettons à l'Assemblée générale ordinaire la 6^e résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments

de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 du rapport du Président de la Gérance sur la 6^e résolution, reproduit dans le chapitre 4.3.3 du Document de Référence 2014.

10.2.3 PROPOSITION DES RÉSOLUTIONS N° 7 ET 8 : NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le mandat de Mme Barbara Dalibard arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 22 mai 2015 et il convenait que le Comité des Rémunérations et des Nominations se prononce sur la décision à recommander au Conseil.

Le Conseil a souhaité en outre examiner et recommander la nomination d'un membre supplémentaire pour remplacer M. Louis Gallois qui avait démissionné le 11 février 2014 en raison de ses nouvelles fonctions de Président du Conseil de Surveillance de PSA.

En effet, en raison de la proximité de la date de l'Assemblée générale du 16 mai 2014 et comme le Conseil l'avait indiqué dans son rapport sur les résolutions de cette même Assemblée, le Comité des Rémunérations et des Nominations avait décidé de surseoir au remplacement de M. Louis Gallois afin de conduire dans les meilleures conditions la procédure de sélection.

Proposition de renouvellement de Madame Barbara Dalibard

► Madame Barbara Dalibard

SNCF Direction Générale Voyageurs
2, place aux Étoiles
93210 La Plaine-Saint-Denis (France)

Mme Dalibard, née en 1958, de nationalité française, est Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs.

Mme Dalibard détient 485 actions Michelin.

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.

Membre du Conseil depuis 2008, Barbara Dalibard est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante lors de la dernière revue du Conseil 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.

En conclusion, 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 et il lui a demandé si elle accepterait le renouvellement de son mandat. 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 formulé lors de sa séance du 13 octobre 2014 et de proposer aux actionnaires le renouvellement du mandat de Mme Barbara Dalibard pour une durée de quatre années.

Proposition de nomination de Madame Aruna Jayanthi

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.

Le Comité a confié cette recherche à un cabinet de recrutement indépendant de premier plan qui a sélectionné une dizaine de candidat(e)s potentiel(le)s.

Après une étude détaillée de ces candidatures, le Comité a retenu la candidature de Mme Jayanthi.

► Madame Aruna Jayanthi

Capgemini India Pvt.Ltd
Godrej & Boyce Compound
LBS Road, Vikhroli (West)
Mumbai 400079 (Inde)

Mme Jayanthi est née en 1962 à Visakhapatnam (Inde) et est de nationalité indienne.

Mme Jayanthi est francophone.

Depuis 2011, elle 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, qui regroupent près de 50 000 personnes.

Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au *Narsee Monjee Institute of Management Studies* 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.

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 examiné la situation d'indépendance de Mme Jayanthi en relation avec Michelin et a relevé :

- qu'elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- qu'elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- qu'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 ;
- qu'elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- qu'elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- qu'elle n'est pas actionnaire ou dirigeante de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Mme Jayanthi a accepté d'être candidate et elle s'est engagée à acquérir 200 actions Michelin, avant l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015, puis à détenir le nombre requis par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, soit 400 actions, dans un délai raisonnable après son élection.

Dans ce cas, les échéances des mandats des 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
M. Olivier Bazil		X		
M. Pat Cox			X	
Mme Barbara Dalibard (<i>renouvellement soumis à l'AG 2015</i>)				X
Mme Anne-Sophie de La Bigne	X			
M. Jean-Pierre Duprieu	X			
Mme Laurence Parisot			X ⁽¹⁾	
M. Cyrille Poughon			X	
M. Michel Rollier		X		
Mme Aruna Jayanthi (<i>nomination soumise à l'AG 2015</i>)				X
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN	2	2	3	2

(1) Date d'échéance théorique, Mme Parisot ayant démissionné avec effet au 24 juillet 2015 (cf. le chapitre 4.5.1.a) du Document de Référence 2014).

Le 5 février 2015

Michel Rollier

Président du Conseil de Surveillance

(1) En tenant compte de la démission de Mme Laurence Parisot à effet du 24 juillet 2015.

10.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

10.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2015 (9^e 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.

Le Président de la Gérance vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter de la date 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 estimé 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 9 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Dominique Descours

10.3.2 AUTRES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

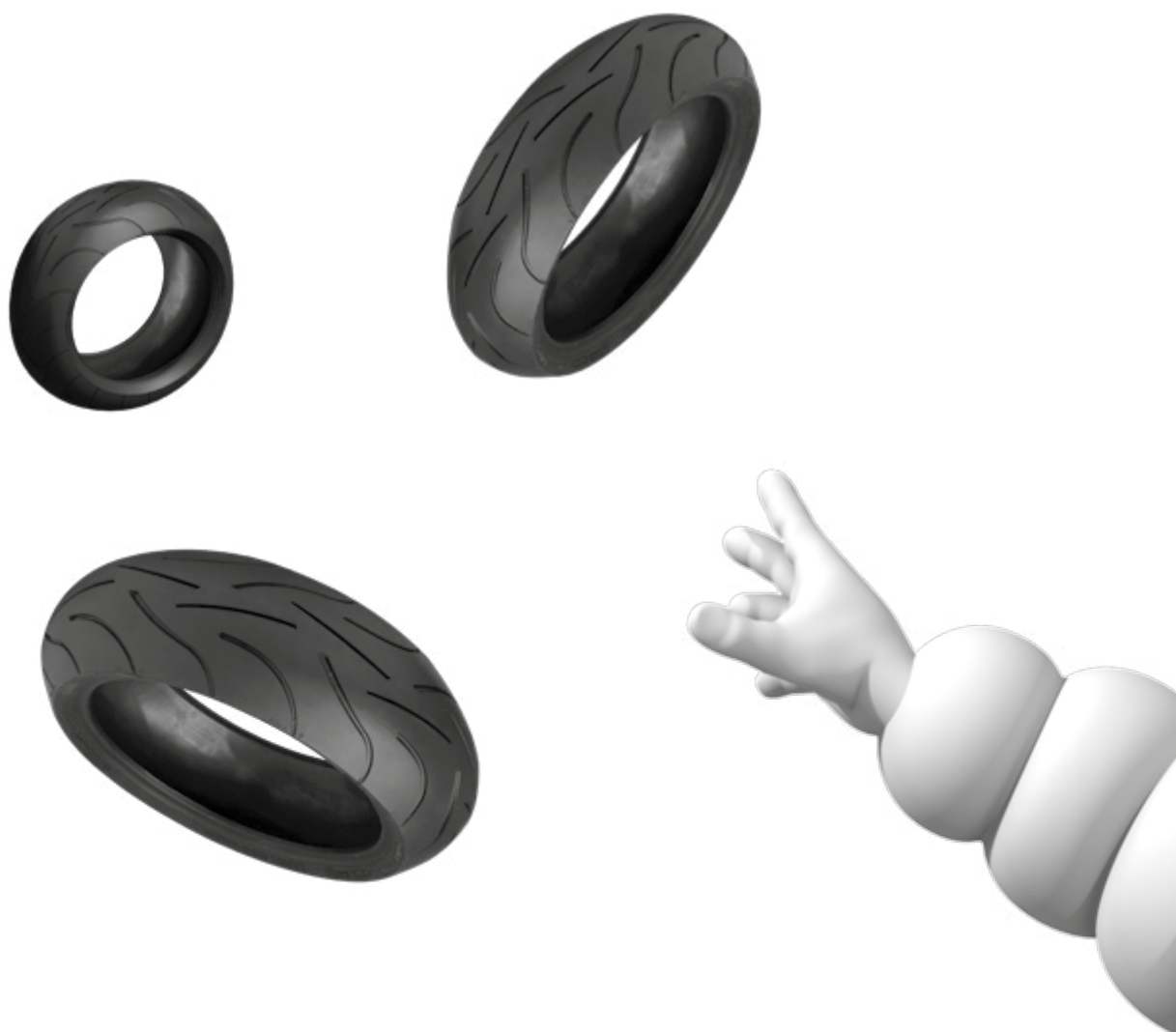
Les rapports destinés à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015 et qui ne sont pas reproduits ci-dessus figurent :

- au chapitre 8.3 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes annuels ;
- au chapitre 8.4 du présent Document de Référence pour le rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés ;
- au chapitre 7.2 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes consolidés ;
- au chapitre 4.6 du présent Document de Référence pour le rapport établi en application de l'article L.226-10-1 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance.
- au chapitre 6.4 du présent Document de Référence pour le rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.

11

TABLES DE CONCORDANCE

- 11.1** TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION
CODE DE COMMERCE **302**
- 11.2** TABLE DE CONCORDANCE RESPONSABILITÉ SOCIALE,
SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE **303**
- 11.3** TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **305**



11.1 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION CODE DE COMMERCE

		Sections
I.	RAPPORT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	
1.	Comptes consolidés	7
2.	Comptes sociaux	8
3.	Dividendes	5.2
II.	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE, TENDANCES ET PERSPECTIVES	
1.	Événements significatifs postérieurs à la clôture	7.1 - (note 35) ; 2.14
2.	Informations sur les tendances	2.8
3.	Marchés du Groupe : saisonnalité de l'activité	2.2
III.	FACTEURS DE RISQUES	
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
IV.	MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS	
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
V.	DONNÉES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES	
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
VI.	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	
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

		Sections
INFORMATIONS SOCIALES		6.1
1-a	Effectif total	6.1.1 a)
	Embauches en contrat à durée déterminée	6.1.1 b)
	Embauches en contrat à durée indéterminée	6.1.1 b)
	Difficultés éventuelles de recrutement	6.1.1 b)
	Licenciements et leurs motifs	6.1.1 b)
	Heures supplémentaires	6.1.1 c)
	Main-d'œuvre extérieure à la société	6.1.1 a)
1-b	Informations relatives aux plans de réduction des effectifs	6.1.1 b)
	Sauvegarde de l'emploi	6.1.1 b)
	Efforts de reclassement	6.1.1 b)
	Réembauches	6.1.1 b)
	Mesures d'accompagnement	6.1.1 b)
2.	Organisation du temps de travail	6.1.2 a)
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps plein	6.1.2 a)
	Durée du temps de travail pour les salariés à temps partiel	6.1.2 b)
	Absentéisme	6.1.2 d)
	Motifs de l'absentéisme	6.1.2 d)
3.	Rémunérations	6.1.1 c)
	Évolution de la rémunération	6.1.1 c)
	Charges sociales	6.1.1 c)
	Intéressement	6.1.1 c)
	Participation et plans d'épargne salariale	6.1.1 c)
	Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	6.1.6 c)
4.	Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	6.1.5 a)
5.	Conditions d'hygiène et de sécurité	6.1.3
6.	Formation	6.1.4 a)
7.	Emploi et Insertion des travailleurs handicapés	6.1.6 d)
INFORMATIONS SOCIÉTALES		6.2
8.	Œuvres sociales	6.2.2
9.	Sous-traitance	6.2.4
	Prise en compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional	6.2.1
	Relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, etc.	6.2.2
	Importance de la sous-traitance	6.2.4
	Promotion auprès du sous-traitant du respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	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	6.2.1 ; 6.2.2

		Sections
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		6.3
1.	Consommation de ressources en eau	6.3.1 ; 6.3.3
	Consommation de matières premières	6.3.3
	Consommation d'énergie	6.3.1 ; 6.3.3
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	6.3.1 ; 6.3.3
	Recours aux énergies renouvelables	6.3.4
	Conditions d'utilisation des sols	6.3.3
	Rejets dans l'air, l'eau et le sol	6.3.2
	Nuisances sonores ou olfactives	6.3.2
	Traitement des déchets	6.3.2
2.	Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	6.3.5
3.	Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement	6.3
4.	Mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives	6.3
5.	Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement	6.3.1
6.	Existence de services internes de gestion de l'environnement	6.3.1
	Formation et information des salariés sur celui-ci	6.3.1
	Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement	6.3.1
	Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la société	6.3.1
7.	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	6.3.1
8.	Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement	Néant
9.	Éléments sur les objectifs assignés aux filiales à l'étranger	6.3


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
1. Personne responsable		9.1	284
2. Contrôleurs légaux des comptes		9.2	284
3. Informations financières sélectionnées		3	63
4. Facteurs de risque		2.10	51
5. Informations concernant l'émetteur			
5.1 Histoire et évolution de la Société		1.3	8
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur		5.1	126
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur		5.1	126
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur		5.1	126
5.1.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation		5.1	126
5.2 Investissements		2.6.2	43
6. Aperçu des activités			
6.1 Principales activités		1.1 ; 2.1 ; 2.9	6 ; 14 ; 46
6.2 Principaux marchés		2.2 ; 2.3	20 ; 27
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 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle		2.2	20
7. Organigramme			
7.1 Organigramme sommaire		1.2	7
7.2 Liste des filiales et participations		8.2 - (note 22) ; 7.1 - (note 36)	276 258
8. Propriétés immobilières, usines et équipements			
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée		1.4 ; 7.1 - (note 14)	9 ; 225
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		6.3	178
9. Examen de la situation financière et du résultat			
9.1 Situation financière		2.3 ; 2.4 ; 2.5 ; 2.6 ; 2.7	27 ; 30 ; 38 ; 43 ; 45
9.2 Résultat d'exploitation		2.4.1 ; 2.4.2	31 ; 32
9.2.1 Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur		2.3	27
9.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou du produit net		2.2 ; 2.3 ; 2.4	20 ; 27 ; 30
9.2.3 Facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sur les opérations de l'émetteur		2.2 ; 2.3	20 ; 27
10. Trésorerie et capitaux			
10.1 Capitaux de l'émetteur		2.5 ; 2.7 ; 5.5.1 ; 7.1	38 ; 45 ; 130 ; 196
10.2 Flux de trésorerie		2.5 ; 2.6 ; 7.1	38 ; 43 ; 196
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement		2.5 ; 7.1 - (note 26)	38 ; 235
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

	Sections	Pages
11. Recherche et développement, brevets et licences	2.1 ; 2.4.3 f) ; 3.5 ; 7.1	14 ; 36 ; 73 ; 196
12. Informations sur les tendances	2.8	45
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	2.8.2	46
14. Organes d'Administration, de Direction et de Surveillance et Direction générale		
14.1 Organes de Direction et de Surveillance	4.1 ; 4.2	86 ; 92
14.2 Conflit d'intérêt	4.1.5	92
15. Rémunération et avantages		
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	4.3	98
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatée aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.3	98
16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction		
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	4.1.2 b)	90
16.2 Contrats de service	4.1.5	92
16.3 Informations sur le Comité d'Audit et sur le Comité des Rémunérations	4.2.2 ; 4.5.1	94 ; 111
16.4 Déclaration de gouvernement d'entreprise	4.5	111
17. Salariés		
17.1 Nombre de salariés	2.4.3 b) ; 3.5 ; 6.1.1 a)	34 ; 73 ; 146
17.2 Participations et stock-options	5.5.4 ; 6.1.1 c)	135 ; 150
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.5.6 ; 6.1.1 c)	140 ; 150
18. Principaux actionnaires	2.15	62
18.1 Franchissement de seuils	2.15	62
18.2 Droits de vote	2.15 ; 5.2.4	62 ; 129
18.3 Contrôle	2.15	62
18.4 Changement de contrôle	2.12	61
19. Opérations avec des apparentés	7.1 - (note 34)	257
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1 Informations financières historiques	7.1 ; 8.2	196 ; 265
20.2 Informations financières pro forma	7.1 ; 8.2	196 ; 265
20.3 Etats financiers	7.1 ; 8.2	196 ; 265
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	7.2 ; 8.3	261 ; 278
20.5 Date des dernières informations financières	31 décembre 2014	
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	Néant	Néant
20.7 Politique de distribution des dividendes	5.2.3	129
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.10.3 k)	60
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	2.14	62

	Sections	Pages
21. Informations complémentaires		
21.1 Capital social	5.5.1 ; 5.5.2 ; 5.5.3	130 ; 131 ; 134
21.1.1 Montant du capital souscrit et catégorie d'actions	2.15	62
21.1.2 Actions non représentatives du capital	Néant	Néant
21.1.3 Actions détenues pour compte propre	5.5.7	140
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles échangeables ou assorties de bons de souscription	5.5.3	134
21.1.5 Capital souscrit mais non libéré	Néant	Néant
21.1.6 Options de souscription ou d'achat d'actions	5.5.4	135
21.1.7 Historique du capital	5.5.1	130
21.2 Acte constitutif et statuts	5.1.2	126
21.2.1 Objet social de l'émetteur	5.1.2	126
21.2.2 Acte constitutif – organes d'administration, de direction et de surveillance	4.2	92
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	5.1.2	126
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	5.1.2	126
21.2.5 Assemblées générales	5.1.2 f)	127
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	130
22. Contrats importants	2.11	61
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	6.4	193
24. Documents accessibles au public	5.4	130
25. Informations sur les participations	7.1 - (note 36) ; 8.2 - (note 22)	258 276

Conception et réalisation : 
Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Crédit photo : ©Michelin/Ludovic Combe

MICHELIN

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

RELATIONS INVESTISSEURS

VALÉRIE MAGLOIRE, MATTHIEU DEWAVRIN

+ 33 (0) 1 78 76 45 36 – 27, cours de l'Île Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt – France
investor-relations@fr.michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

JACQUES ENGASSER

+ 33 (0) 4 73 98 59 08 – 12, cours Sablon – 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 000 222
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

