



8 juin 2017

# **ODDO BHF** **12<sup>th</sup> ESG Forum Paris**



# Une ambition de création de valeur : ROCE\* de 15 % à horizon 2020

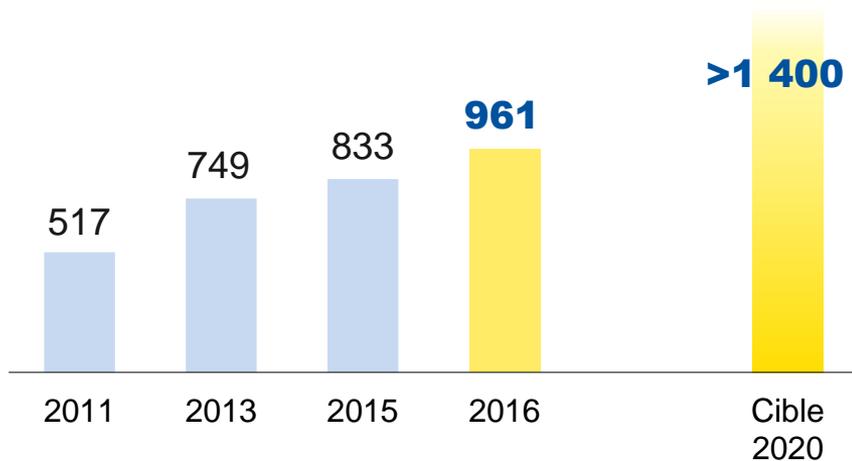
	Pneus	Services	Expériences	Matériaux
Ambitions 2015-2020	Ventes Nettes + 20 %	Ventes Nettes x 2	Ventes Nettes x 3	Capitaliser sur notre leadership
Plan d'action et premières étapes	 <p>MICHELIN Net Promoter Score</p>   <p>Accélération des lancements produits</p>   	   	    	 <p>Caoutchoucs synthétiques</p>     <p>3D Metal printer</p> 

## CLIENT – INNOVATION – CROISSANCE – COMPÉTITIVITÉ

\* À périmètre constant hors goodwill

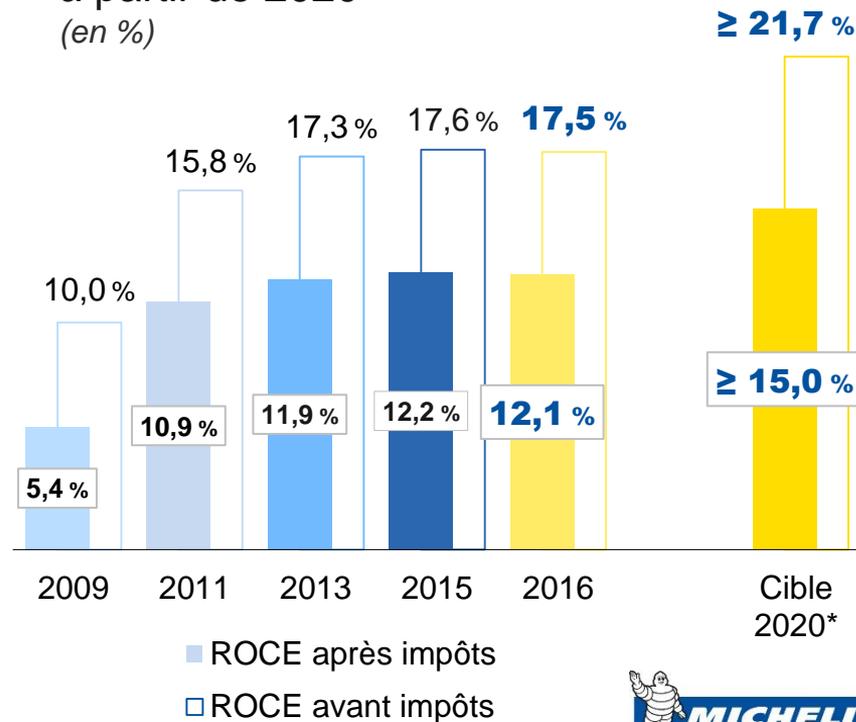
# Performance 2016 en ligne avec les objectifs ambitieux de création de valeur en 2020

▲ Délivrer un FCF structurel > 1 400 M€ à partir de 2020  
(en millions €)



\* A périmètre constant hors goodwill

▲ Délivrer un ROCE (après impôts) ≥ 15% à partir de 2020  
(en %)



# Michelin s'engage sur six ambitions majeures de développement durable à l'horizon 2020



# Avancement des Ambitions 2020 (1)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
<b>1 – Clients : renforcer la satisfaction de nos clients</b>	À l'horizon 2020, 100 % des groupes de clients ciblés sont au niveau de satisfaction ( <i>Net Promoter Score</i> ) visé par le Groupe	Part des clients ciblés au niveau du NPS visé par le Groupe	2016 : nd Pour 2017, des objectifs ont été fixés par activité
<b>2 – Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble</b>	Améliorer encore la sécurité au travail et atteindre un taux TCIR ( <i>Total Case Incident Rate</i> ) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe	<i>Total Case Incident Rate</i>	2,54 en 2016* (2,67 en 2015)
	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"	80 % en 2016 (77 % en 2015)
	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	76 % en 2016 (75 % en 2015)
	Intégrer 30 % de femmes dans le management et maîtrise	Part des femmes dans le management et maîtrise (niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe)	24,8 % en 2016 (24,2 % en 2015*)
	Compter dans les zones de croissance 80 % des top managers issus des zones de croissance	Part des managers issus des zones de croissance	72 % en 2016 (68 % en 2015)

Informations vérifiées dans le détail et certifiées au titre du Grenelle 2 (pour plus de détails cf. Chapitre 6 du Document de référence 2015)

# Avancement des Ambitions 2020 (2)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
<b>3 – Résultats financiers : avoir une performance robuste</b>	Disposer d'un cash flow libre structurel de 1,4 milliard d'euros par an à compter de 2020	Cash flow libre (Flux de trésorerie sur activités opérationnelles, diminués des flux de trésorerie d'investissements) ajustés 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	961 millions € en 2016 (833 millions € en 2015)
	Atteindre un retour sur capitaux investis égal ou supérieur à 15 %	Retour sur capitaux investis	12,1% en 2016 (12,2 % en 2015)
<b>4 – Performance de nos produits : innover pour renforcer le leadership de nos produits et services</b>	Améliorer d'au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières	Pourcentage d'amélioration de l'indicateur de performance totale (sur base 2010)	L'amélioration de la performance totale des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2016 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Économiser 3 milliards de litres de carburant sur la durée de vie des pneus, réduisant ainsi les émissions de CO2 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 2016 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Contribuer au développement de l'économie circulaire, avec 30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage, dans la fabrication des pneumatiques	Part des matières premières renouvelables ou issues du recyclage de pneumatiques usagés dans la fabrication de pneus	Les succès des nouveaux procédés de production de nouvelles matières premières, obtenues par recyclage de pneus usagés (Tire REcycling) et de matériaux bio-sourcés, tel que le butadiène dans le Projet BioButterfly (avec Axens, IPEN et TEREOS) ou l'isoprène (avec Braskem et Amyris), devront permettre d'atteindre les objectifs 2020 du Groupe

# Avancement des Ambitions 2020 (3)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
<b>5 – Industrie responsable : devenir une référence</b>	Réduire de 50 % l’empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF en améliorant notamment de 38 % notre efficacité énergétique (par rapport à 2005)	1) Indicateur <i>Michelin Environmental Footprint</i> 2) Consommation d’énergie par tonne de pneus produite *	1) Amélioration du MEF de 43,0 % par rapport à 2005* 2) Amélioration de 28,4 % par rapport à 2005*
	Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % les émissions de CO2 des activités logistiques. (par rapport à 2010)	Émission de CO2 par tonne vendue hors du Groupes	Le suivi de l’indicateur est en cours de révision afin d’améliorer la robustesse des résultats publiés
	Évaluer les 400 principaux fournisseurs quant aux exigences de Michelin dans le domaine du développement durable	Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	419 en 2016 (263 en 2015)
	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”	74 % à fin 2016 (66 % à fin 2015)

Informations vérifiées dans le détail et certifiées au titre du Grenelle 2 (pour plus de détails cf. chapitre 6 du Document de référence 2016).

# Avancement des Ambitions 2020 (4)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
<b>6 –Communautés locales : contribuer au développement des communautés locales et à une mobilité plus durable</b>	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	<i>110 usines et bureaux du Groupe ont fait coïncider leurs programmes avec les lignes-guides en 2016</i>
	Encourager l'implication des employés dans la société avec 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur des communautés	Nombre de jours de travail des salariés en faveur des communautés	31 612 en 2016 (27 733 en 2015)
	Contribuer, avec Michelin Développement, à la création de 2 000 emplois locaux par an	Nombre d'emplois aidés par Michelin Développement	1 695 en 2016 (1 665 en 2015)
	Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents sur la route	Nombre de programmes de sensibilisation déployés et nombre de personnes sensibilisées	Thaïlande : 1 000 casques distribués à des chauffeurs de taxi moto et 1 000 autres à des écoliers cyclistes, au cours d'une journée de sensibilisation États-Unis : 35 millions d'individus touchés par les médias sociaux lors de l'opération "Beyond the driving test" sur l'usage sécuritaire des pneumatiques, menée dans 33 états américains sur 50 Indonésie : 600 jeunes sensibilisés dans des écoles aux conditions de la sécurité sur la route



- 1 /** Gouvernance
- 2 /** Innovation et compétitivité
- 3 /** Une politique générale environnementale engagée
- 4 /** Un engagement fort en faveur du bien-être et du développement des salariés

Oddo Securities – 8 juin 2017

# 12<sup>th</sup> ESG Forum Paris



# 1

## Gouvernance

# Le Président et le Comité Exécutif



**Sonia Artinian-Fredou**  
Directeur de la Distribution



**Yves Chapot**  
Directeur de la Ligne Produit  
Tourisme Camionnette



**François Corbin**  
Directeur du Progrès  
et des Zones Géographiques et en  
charge des activités Corporate  
Development



**Claire Dorland-Clauzel**  
Directeur du Développement  
Durable, des Marques  
et des Relations Extérieures



**Jean-Dominique Senard**  
Président,  
Gérant Associé commandité



**Terry Gettys**  
Directeur de la Recherche  
et du Développement



**Jean-Christophe Guérin**  
Directeur de la Ligne Produit  
Matériaux



**Jean-Michel Guillon**  
Directeur Général Exécutif



**Marc Henry**  
Directeur Financier et des  
Lignes Produits de Spécialités



**Serge Lafon**  
Directeur de la  
Ligne  
Produit Poids lourd



**Florent Menegaux**  
Directeur Général Exécutif



**Florence Vincent**  
Directeur de la Qualité,  
de l'Audit et de la Maîtrise des  
Risques

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance

## - Politique de rémunération

### ● Rémunération

- Rémunération fixe
- Rémunération variable annuelle
- Intéressement à long terme
- Autres avantages

} soumis à critères financiers et extra-financiers, partagés avec le management

### ● Autres éléments

- Retraite supplémentaire
- Indemnité de départ contraint
- Non-concurrence

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération

- **Rémunération fixe** : **stable, cohérente** avec le panel des rémunérations des dirigeants de sociétés du CAC40 et **équilibrée** avec la rémunération variable annuelle
- **Part variable** prélevée sur les tantièmes approuvés annuellement par l'Assemblée générale et versés aux associés commandités (**M. Senard et la société SAGES**)
- A la différence d'un dirigeant de société anonyme, M. Senard, en sa qualité d'associé commandité de la Société, supporte sur son patrimoine personnel une **responsabilité illimitée et solidaire** des dettes de la Société

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération – Part variable

- **Rémunération variable annuelle** soumise à des objectifs de performance dont l'atteinte est mesurée par des critères quantitatifs (financiers et extra-financiers, partagés avec le management du Groupe) et qualitatifs, fixés et mesurés par le Conseil de Surveillance
- **Intéressement à long terme (ILT)** soumis à des conditions de performance portant sur 3 exercices, mis en place conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération

## ● Autres avantages

- Voiture de fonction
- Pas de stock-options, ni actions de performance, ni jetons de présence

## ● Retraite supplémentaire

- applicable à l'ensemble des cadres dirigeants des deux principales sociétés françaises ayant au moins 5 ans d'ancienneté en tant que dirigeant
- Seule la **part fixe** de la rémunération est prise en compte pour le calcul de la rente, son plafonnement et le taux de remplacement maximum
- Taux de remplacement maximum total de 35 % de la part fixe (y compris régime obligatoire), soit **très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixe et variable recommandé par le code AFEP/MEDEF**
- Versement d'une rente annuelle brute maximum de 165 000 € après 10 ans d'ancienneté, subordonné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Politique de rémunération

## Indemnité de départ contraint et engagement de non-concurrence

Conformément au Code AFEP/MEDEF, ces éléments seraient revus pour que le total des sommes versées ne soit pas supérieur à la rémunération perçue pendant les deux exercices précédents

- **Indemnité de départ contraint**, soumise à des **conditions de performance** décidées par le Conseil de surveillance, en cas de départ suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat
- **Indemnité de non-concurrence**

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Rémunération 2016 fixe et variable

- **Rémunération fixe** : 1 100 000 € (inchangée depuis 2014)
- **Autres avantages**
  - voiture de fonction : 8 000 €
  - pas de stock-options, ni actions de performance, ni jetons de présence
- **Part variable sur le niveau de résultat** : 800 281 €  
prélevée sur les tantièmes approuvés annuellement par l'Assemblée générale et versée aux associés commandités qui supportent sur leur patrimoine personnel une **responsabilité illimitée et solidaire** des dettes de la Société

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance – 2016 - Détail de la part variable annuelle sur critères

<b>Critères quantitatifs</b>	Croissance annuelle des ventes	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash flow libre structurel
Réalisation des critères	50,71/100 <sup>èmes</sup>		
<b>Critères qualitatifs</b>	Plan de succession de la Gérance	Déploiement des 4 initiatives de progrès du Groupe (Service au client, Simplification des modes de fonctionnement, Responsabilisation, Digitalisation)	
Réalisation des critères	48,00/50 <sup>èmes</sup>		
<b>Réalisation globale</b> <i>(arrondi)</i>	100,00/150 <sup>èmes</sup>		
<b>Montant attribué selon critères</b>	900 316 €		
<b>Total part variable annuelle</b>	<b>1 700 597 €</b>		

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - 2016 : détail de l'intéressement à long terme à verser

<b>Critères</b> <i>(sur la période 2014/2016)</i>	Evolution du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution des actions composant l'indice CAC40	Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur*	Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE)*
Pourcentage global de réalisation		22 %	
Montant dû <i>(en €)</i>		495 116	

\* En données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents.

# M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance - Historique des rémunérations

<i>(en milliers €)</i>	2016	2015	2014
Rémunération fixe	1 100	1 100	1 100
Part variable annuelle	1 700	1 277	750
Voiture	8	7	7
Total	2 808	2 384	1 857
Intéressement à long terme	495	-	-

# Un Conseil de Surveillance indépendant, en relation directe avec les actionnaires



**Michel ROLLIER**

Président



**Olivier BAZIL**



**Pat COX**



**Barbara DALIBARD**



**Jean-Pierre DUPRIEU**



**Aruna JAYANTHI**



**Anne-Sophie de LA BIGNE**



**Monique LEROUX**



**Cyrille POUGHON**

# Un Conseil de Surveillance indépendant, en relation directe avec les actionnaires

- Composition du Conseil :
  - 9 membres (dont 7 indépendants)
    - 5 hommes et 4 femmes
    - 6 français et 3 étrangers venant de continents différents
- Contrôle permanent de la gestion de la Société et appréciation de la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.
  - examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que des informations trimestrielles, arrêtés par le Président de la Gérance ;
  - appréciation de la qualité de l'information financière ;
  - appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
  - examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
  - veille du respect des droits des actionnaires.

# Comité d'Audit

## ● Membres

- Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité
- Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant
- Anne-Sophie de la Bigne, membre indépendant

## ● Mission

- examiner les comptes semestriels et annuels 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 les programmes annuels de contrôle légal des 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

# Comité des Rémunérations et des Nominations

- Membres

- Barbara Dalibard, membre indépendant et Présidente du Comité
- Pat Cox, membre indépendant
- Michel Rollier, membre non exécutif, non indépendant

- Mission

## Contrôle sur

- la politique de rémunération des cadres dirigeants, y compris 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).

# Travaux du Conseil et de ses Comités en 2016

- Conseil de Surveillance
  - 6 réunions
  - 97,7 % d'assiduité
- Comité d'Audit
  - 4 réunions
  - 100 % d'assiduité
- Comité des Nominations et des Rémunérations
  - 4 réunions
  - 91,7 % d'assiduité

# Say on Pay M. Michel Rollier, Président du Conseil de surveillance

## ● Politique de rémunération

- Rémunération exclusivement constituée de jetons de présence, cohérente avec le panel des rémunérations des Présidents de sociétés du CAC40
- Part prépondérante soumise à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité dans lequel siège le Président du Conseil

## ● Rémunération 2016

- Montant annuel : 90 K€
- 60 % de ce montant est soumis à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations dont il est membre
- Taux individuel d'assiduité en 2016 : 100 %

# SAGES, Associé Commandité non gérant, garant de la pérennité de l'entreprise

- *Société par actions simplifiée*, dont le Président est Jacques de Chateaufieux
- Rôle
  - assumer la responsabilité d'Associé Commandité de la CGEM,
  - proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination des Gérants de la CGEM,
  - le cas échéant, proposer au Conseil de Surveillance le renouvellement du mandat des Gérants en fonction ou leur révocation
  - en cas de vacance de la Gérance de la CGEM, assurer de plein droit l'intérim et convoquer ultérieurement une Assemblée générale appelée à nommer un nouveau Gérant
- Trois catégories d'associés représentées dans des proportions identiques au sein de son Conseil d'Administration :
  - des membres de la famille fondatrice,
  - des dirigeants ou anciens dirigeants de l'entreprise,
  - des personnalités qualifiées extérieures à l'Entreprise.



# 2

## Innovation et Compétitivité

# Des lancements produits générateurs de volumes et de gains de parts de marché

## Tourisme

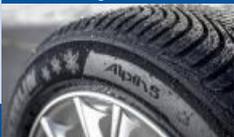
MICHELIN  
CrossClimate +



MICHELIN Pilot  
Sport 4 S



MICHELIN  
Alpin 5



BFGoodrich  
All Terrain T/A K02



MICHELIN  
Premier LTX



Paris - 8 juin 2017

## Poids lourd

MICHELIN  
X-One Urban bus



MICHELIN  
X®Guard



Convoi  
TripleA



MICHELIN  
XWorks



MICHELIN  
X Line Energy Z



## Spécialités



MICHELIN  
Power RS



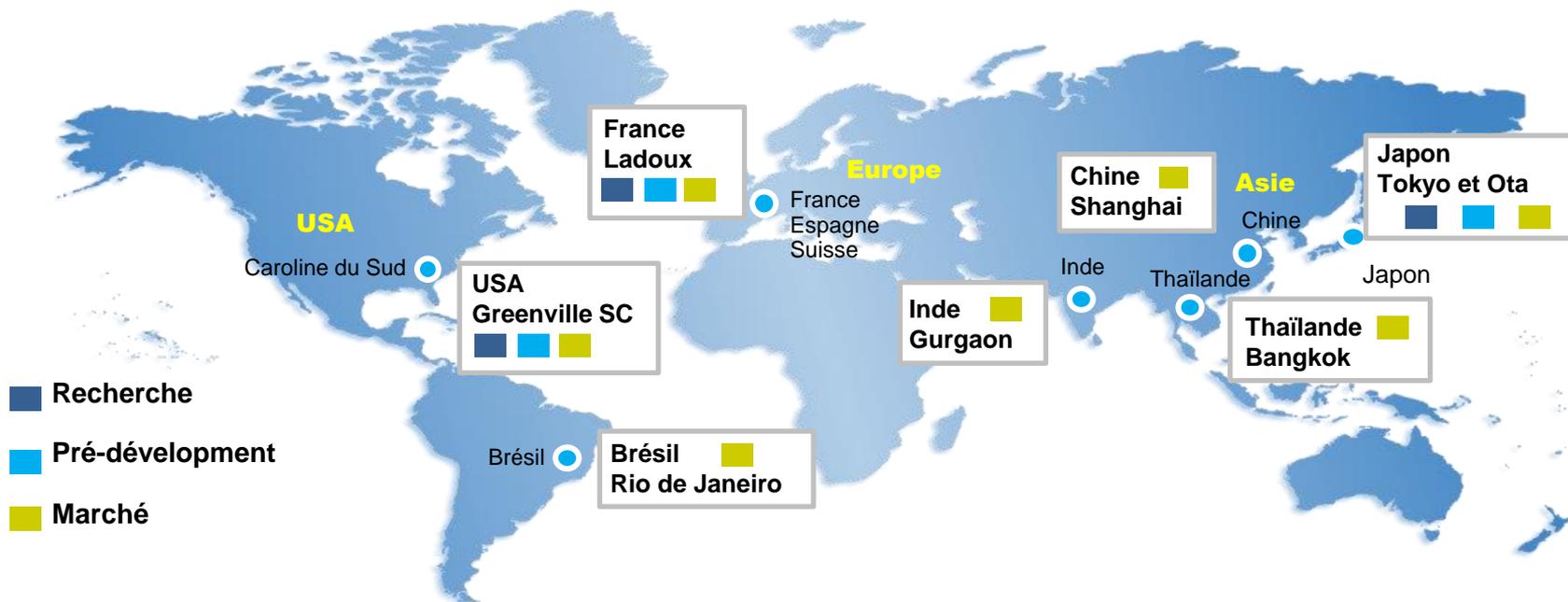
MICHELIN  
XDR3



Technologie  
"2 en 1"



# Recherche & Développement : une empreinte géographique mondiale



**6 000 personnes et un budget de 718 million €**

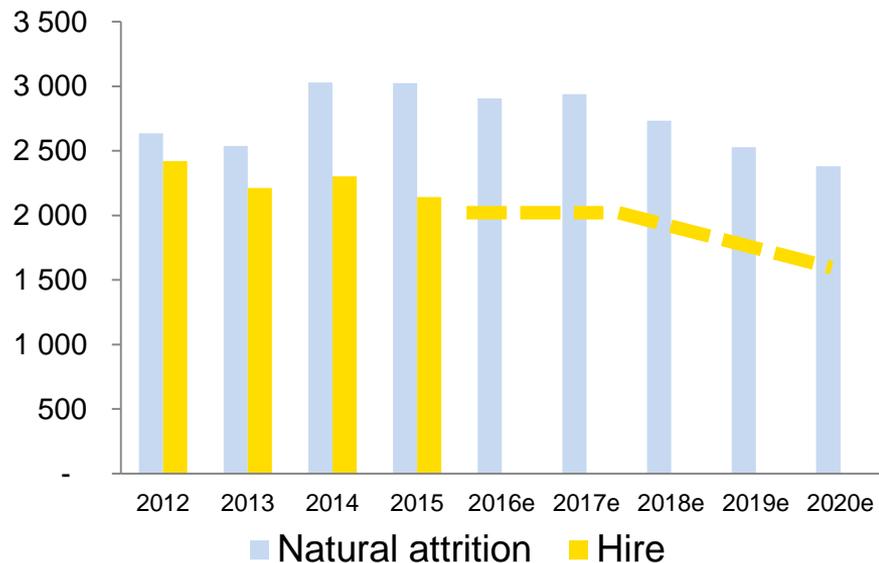
# Nouveau plan de compétitivité 2017 – 2020 : une dynamique continue de baisse de coûts en ligne avec nos ambitions

Objectifs atteints ✓

<i>En millions €</i>	Plan 2007-2010 Cible : 1 000 M€	Plan 2012-2016 Cible : 1 200 M€	Plan 2017-2020
SG&A	251	522	500/550
Coûts Industriels	406	448	450/500
Matériaux	365	227	150/200
<b>Total</b>	<b>1 022</b>	<b>1 197</b>	<b>~1 200</b>

# Opportunité liée à la pyramide des âges

- Evolution des effectifs qui ont un impact sur les SG&A



- Mise en œuvre de programmes de formation et de gestion des emplois pour offrir de nouvelles opportunités de carrières et adapter les profils de compétences nécessaires pour le Groupe



# 3

## Une politique générale environnementale engagée

# Michelin réaffirme son action en faveur du développement durable

- Michelin s'engage à réduire de 20 % l'empreinte carbone issue de l'utilisation de ses pneus d'ici 2030.
- Michelin s'engage à réduire de 50 % les émissions carbone de ses sites d'ici à 2050

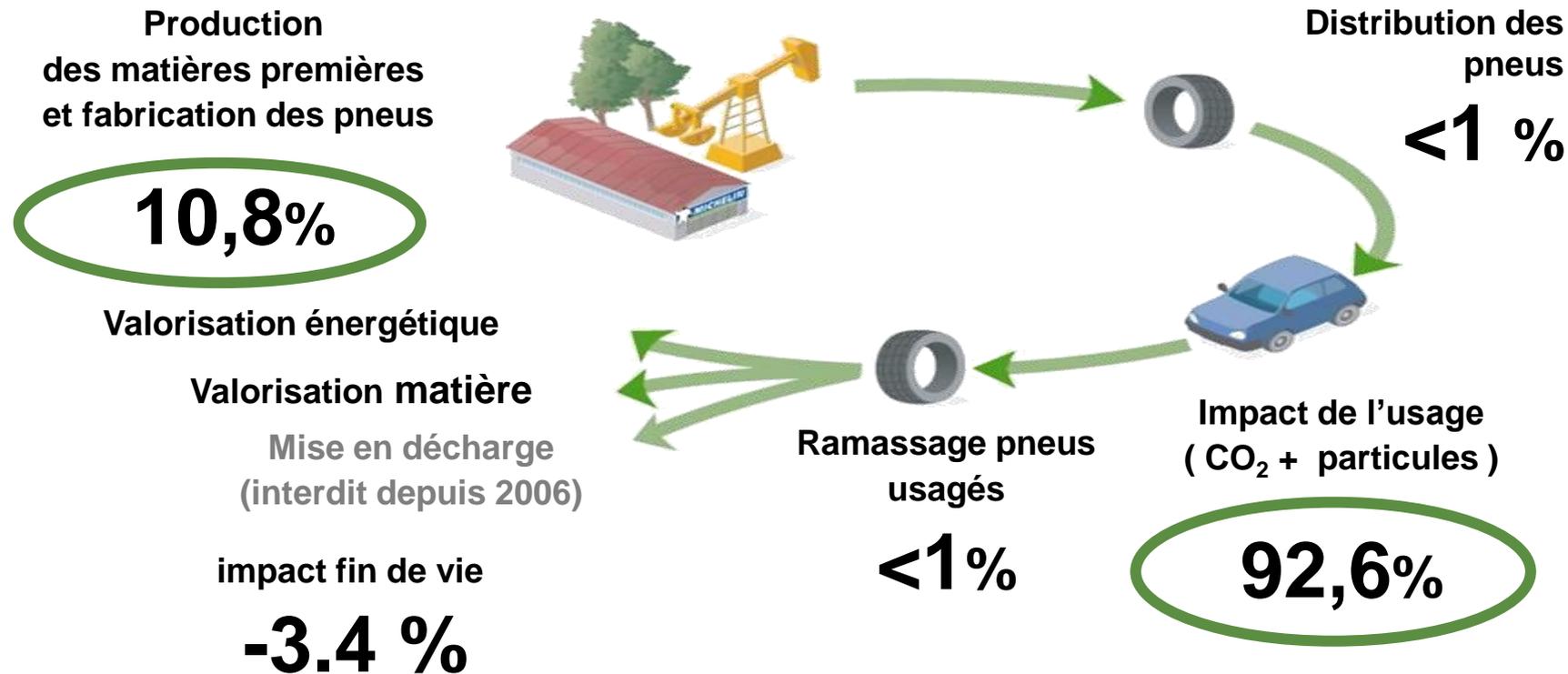


# Michelin récompensé pour sa stratégie carbone en 2016

- Michelin sur la **liste A du Carbone Disclosure Project (CDP)**
- Michelin fait partie de 9 % d'entreprises à figurer sur la liste A
- Le CDP distingue les entreprises les plus performantes en matière de lutte contre le changement climatique
- Un comité pluridisciplinaire qui pilote la stratégie carbone depuis 2016



# Réduire l'empreinte des sites industriels



# Réduire l'empreinte des sites industriels

MFP	2010	2015	2016	Évolution 2016/2010	Évolution 2016/2015
MEF	65,1	59,6	63,1	- 3,1 %	+ 5,8 %

Évolution des six composantes du MEF MFP	Unité	2016	Variation 2016/2010
Consommation d'énergie	GJ/t PF	19,06	- 4,41 %
Consommation d'eau	m <sup>3</sup> /t PF	10,38	- 0,43 %
Émissions COV	kg/t PF	2,10	- 15,88 %
Émissions CO <sub>2</sub>	t/t PF	0,65	- 28,85 %
Déchets générés	kg/t PF	162,13	+ 15,13 %
Déchets mis en décharge	kg/t PF	0,40	- 76,93 %

MEF : Michelin sites Environment Footprint

# Des actions contre le changement climatique : 17 sites industriels dotés de dispositifs de génération d'énergies renouvelables



# Michelin leader des pneus à haute efficacité énergétique

- Michelin premier manufacturier à inventer le pneu à basse consommation en 1992
- 6<sup>e</sup> génération de pneus « verts » (Energy Saver)
- La quasi-totalité de la gamme TC Michelin présente des performances énergétiques
- L'offre unique de Michelin : des pneus aux performances énergétiques sans compromis sur les autres performances
- 700 millions pour la recherche par an. Travail avec l'ADEME pour des nouvelles générations de pneus très basse consommation
- Objectif de Michelin : économiser 8 millions de tonnes de CO2 et 3 millions de litres de carburant de 2010 à 2020

# L'économie circulaire



**REDUIRE**

**REUTILISER**

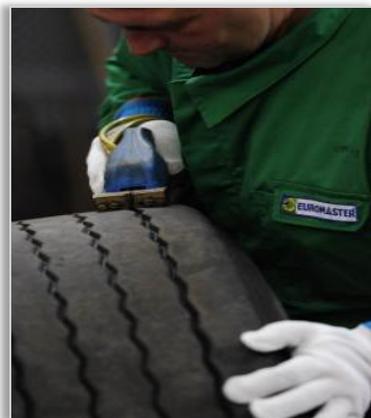
**RECYCLER**

**RENOUVELER**

- Une stratégie de longue date du Groupe Michelin
- Une étape de plus franchie avec la création d'un comité de pilotage de l'économie circulaire en 2017



*réparer*



*recreuser*



*rechaper*

- **Caoutchouc naturel**



- **Isoprene bio-sourcé**



- **Butadiene bio-sourcé**



- **Huiles et résines naturelles dans les mélanges**



- **Transformation industrielle de matière 1ère agricole**



# BIO ISOPRENE PROJECT

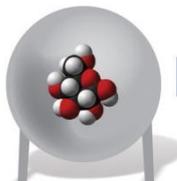
1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup>  
GENERATION  
BIOMASS



BIOTECH



SUGAR



AMYRIS



BIOTECH

ISOPRENE



Braskem



EXTRACTION  
PURIFICATION

PURIFIED  
ISOPRENE



MICHELIN

POLYMERIZATION



POLY  
ISOPRENE



# Une attention particulière aux pneus en fin de vie

- Valorisation matière



*Pneus entiers*

*broyat*



*granulats*



*poudrette*



*alcool*



- Valorisation énergétique



*cimenteries*



*aciéries*

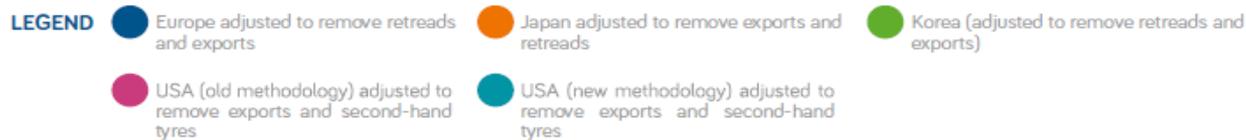
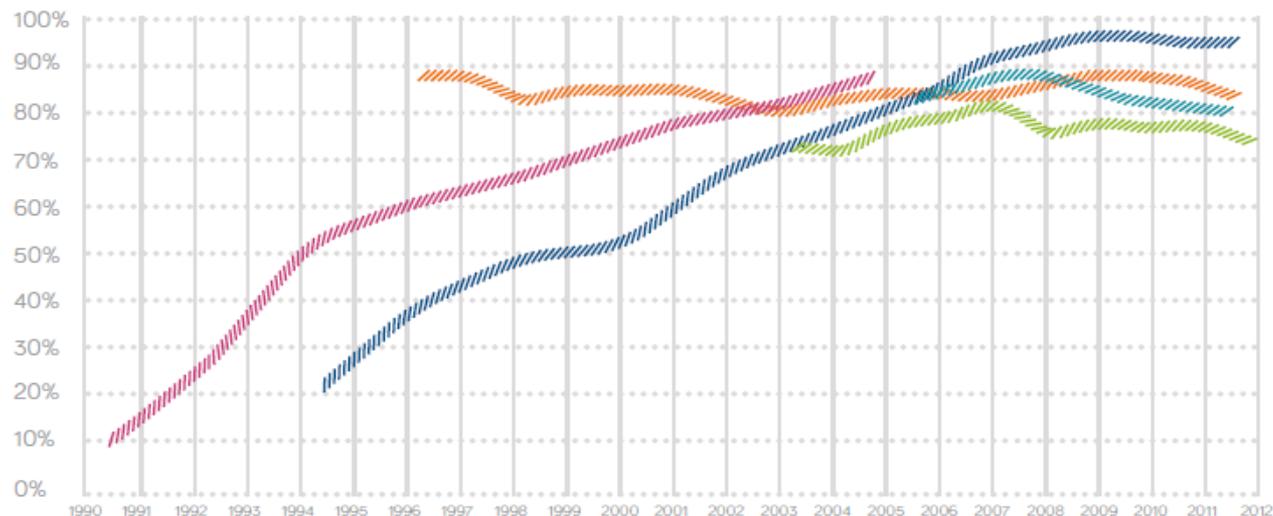


*Centrales thermiques*

# Un taux élevé de valorisation des pneus en fin de vie

- 95 % en Europe (contre 71 % pour le papier et 65 % pour le plastique)
- 80 à 90 % aux USA
- 85 % Japon
- Environ 80 % au niveau mondial

INTERNATIONAL DATA ON ELTs RECOVERY RATES





# 4 / Un engagement fort en faveur du bien-être et du développement des salariés

# Six domaines d'action majeurs de la politique de personnel du Groupe

- Agir en employeur mondial responsable
- Bien-être au travail
- Pour une politique active de santé et de sécurité
- Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux
- Dialoguer, communiquer et écouter
- Une culture concrète de la diversité

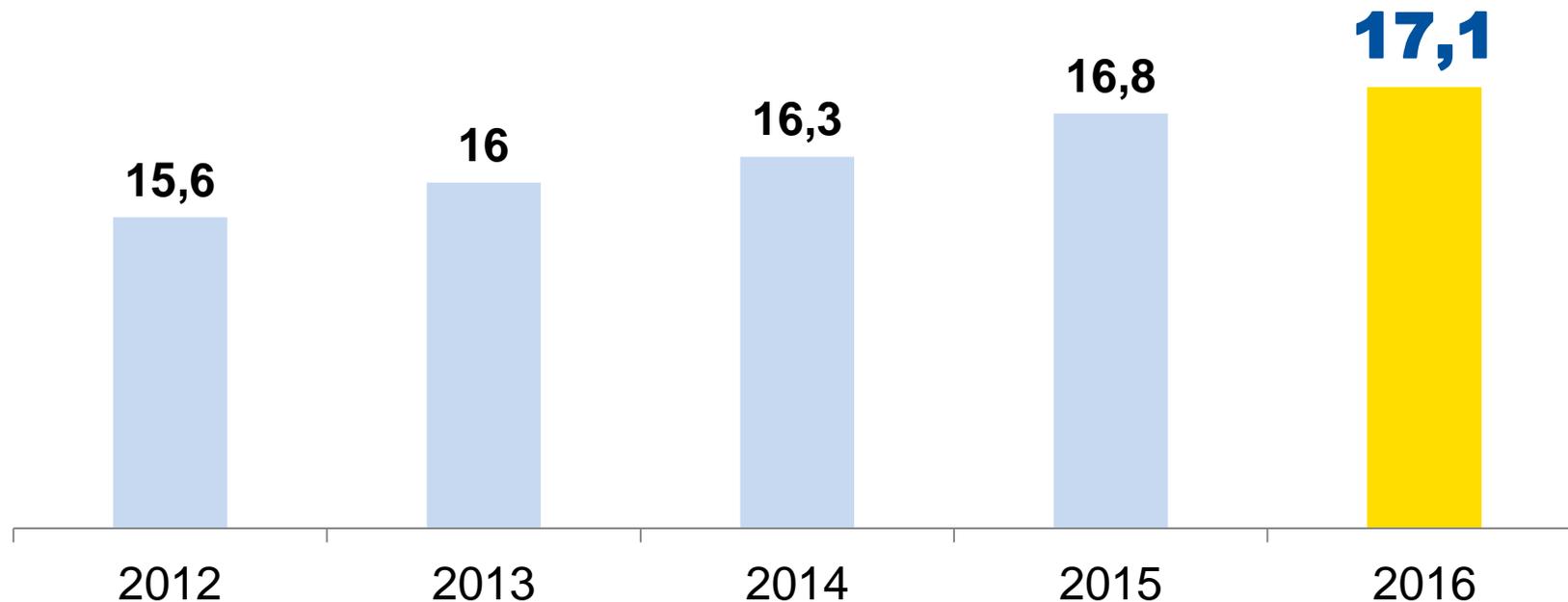
## Etude “Avancer Ensemble, votre avis pour agir”

- Ecouter les salariés : mise en place en 2013 d’une étude d’engagement annuelle
- Ambition 2020 : Atteindre et maintenir un taux d’engagement du personnel de 85 %
- Conduite en 55 langues dans 55 pays
- Taux de réponse 2016 : 90 % des salariés
- Un taux d’engagement élevé et en progression chaque année

	2016	2015	2014	2013
Taux d’engagement des salariés*	80 %	77 %	74 %	72 %

# Répartition des femmes dans les effectifs

▲ Au 31 décembre - En %



# Formation

5,3 millions d'heures de formation en 2016 représentant

- 3,3% de taux d'accès à la formation
- 56 heures par salarié et par an





# 5

## Une implication sociétale forte

# Fondation d'Entreprise Michelin

- Création : janvier 2014 sous le signe de “l’Homme en mouvement”.
- Vocation : intervenir dans tous les pays où le Groupe est implanté, dans 5 domaines :
  - mobilité durable,
  - sport et santé,
  - solidarité et éducation,
  - protection de l’environnement,
  - culture et patrimoine.



- Gouvernance :
  - le Conseil d'Administration définit les orientations générales et décide des projets supérieurs à 100 000 €. Présidé par Jean-Dominique Senard, il comprend 4 membres du Comité Exécutif de Michelin, 1 représentant du personnel et 3 personnalités extérieures.
  - Les projets compris entre 5 000 et 100 000 € sont validés par un Comité de Sélection. Il comprend 10 membres représentatifs des activités ou grandes fonctions du Groupe.
- 73 projets financés en 2016 par la Fondation pour un montant de 12,5 m€.

# Les principaux projets soutenus par la Fondation d'Entreprise Michelin

- **Global Road Safety Partnership** : Sensibilisation à la sécurité routière, à l'international ;
- **Château de Versailles** : Restauration de la Galerie des Carrosses ;
- **ExpoFrance2025** : Projet de candidature de la France à l'Exposition Universelle de 2025 ;
- **Croix-Rouge française** : Dispositif de Rétablissement des Liens Familiaux pour les réfugiés
- **Médecins du Monde** : Aide humanitaire en Haïti ;
- **Maison de la Vie** : Accompagnement de personnes après le cancer ;
- **WWF** : Protection de la forêt indonésienne ;
- **Yellowstone Park Foundation** :
  - Rénovation de sentiers de randonnée avec un matériau innovant issu de pneus recyclés
  - Etude sur la fluidité du trafic dans le parc

# Droits de l'homme : lancement d'une démarche structurée

- 3 études d'impact Droits de l'homme réalisées dans des nouveaux pays d'implantation : Inde, Indonésie, Mexique
- Evaluation des risques du Groupe à l'aide de l'outil d'un institut réputé (Danish Institute for Human Rights)
- Des évaluations locales au Brésil et en Thaïlande en 2016.

# Evaluation des fournisseurs et promotion des bonnes pratiques dans la chaîne d'approvisionnement

- Engagement : 400 principaux fournisseurs de Michelin évalués et au niveau “confirmé” en développement durable d’ici 2020
- Caoutchouc naturel:
  - Analyse de la chaîne d’approvisionnement: traçabilité du caoutchouc, pratique dans les plantations.
  - Promotion des bonnes pratiques avec la rédaction de Principes des Achats du caoutchouc naturel durable.
  - Plantation “modèle” en lien avec le WWF en Indonésie

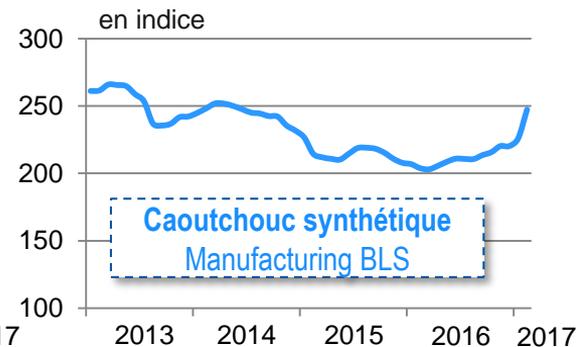
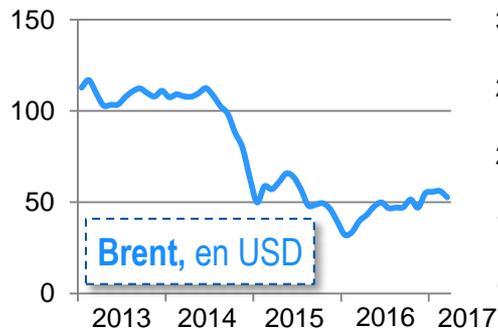
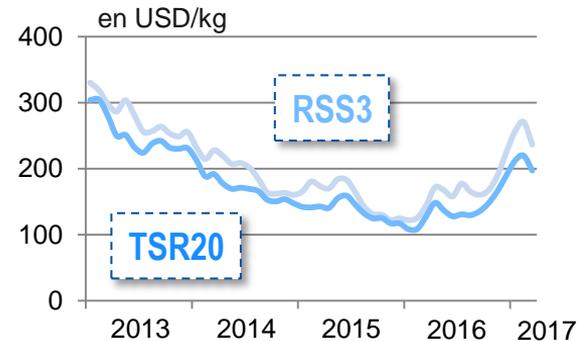
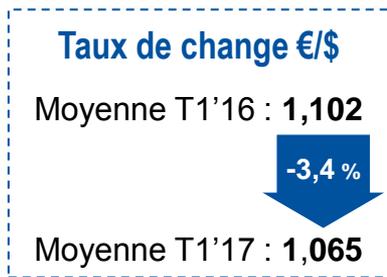
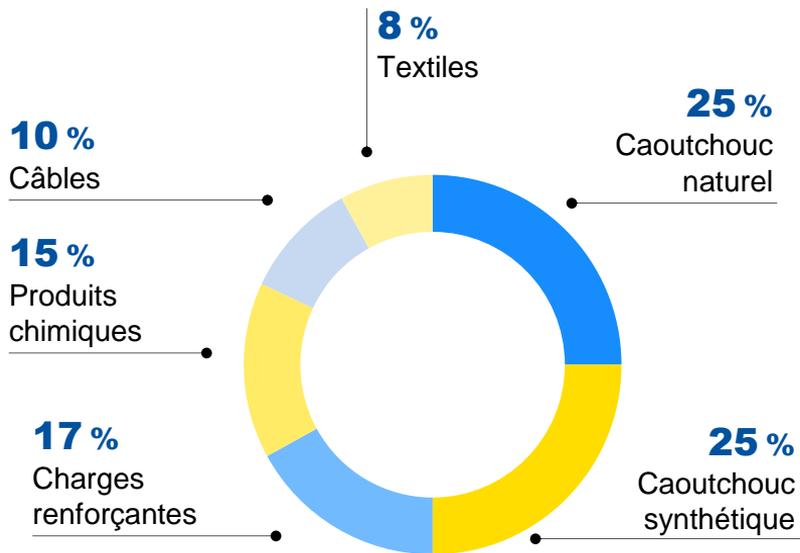
# Un dialogue engagé avec les parties prenantes

- **Rédaction d'un document fondateur** sur le développement du dialogue parties prenantes dans le Groupe
- **Création en 2016 d'un Comité de Parties prenantes Corporate** au plus haut niveau de l'entreprise
  - Comprend des personnalités du monde entier et notamment: 2 ONG, 1 investisseur, 1 syndicat, 1 fournisseur, 2 clients, des organismes internationaux (OCDE, Global Compact).
  - Rencontre une fois par an le président du Michelin et des membres du Comex
  - Commente les grands axes stratégiques de développement durable
  - Première réunion en Novembre 2016. Prochaine réunion en décembre 2017
- **Développement des réunions de parties prenantes dans les pays :**
  - Etats-Unis : fin 2014
  - Canada : fin 2015
  - Royaume-Uni : juillet 2017



# Matières premières en 2016 et 2017

▲ Achats matières premières 2016 (4,3 Md €)



## Production de caoutchouc naturel éco-responsable

- Création d'une joint-venture en Indonésie avec Barito Pacific Group, détenue à 47 % par Michelin (investissement : 55m\$).
- Reforestation de 88 000 hectares:
  - 50% = plantation d'hévéas visant à terme la production annuelle de **80 000 tonnes de caoutchouc naturel**
  - 50% = cultures vivrières et autres espèces végétales endémiques



Aujourd'hui



Demain



Coopération sur le long terme avec le WWF pour promouvoir des pratiques de production de caoutchouc naturel durable

Oddo Securities – 8 juin 2017

# 12<sup>th</sup> ESG Forum Paris

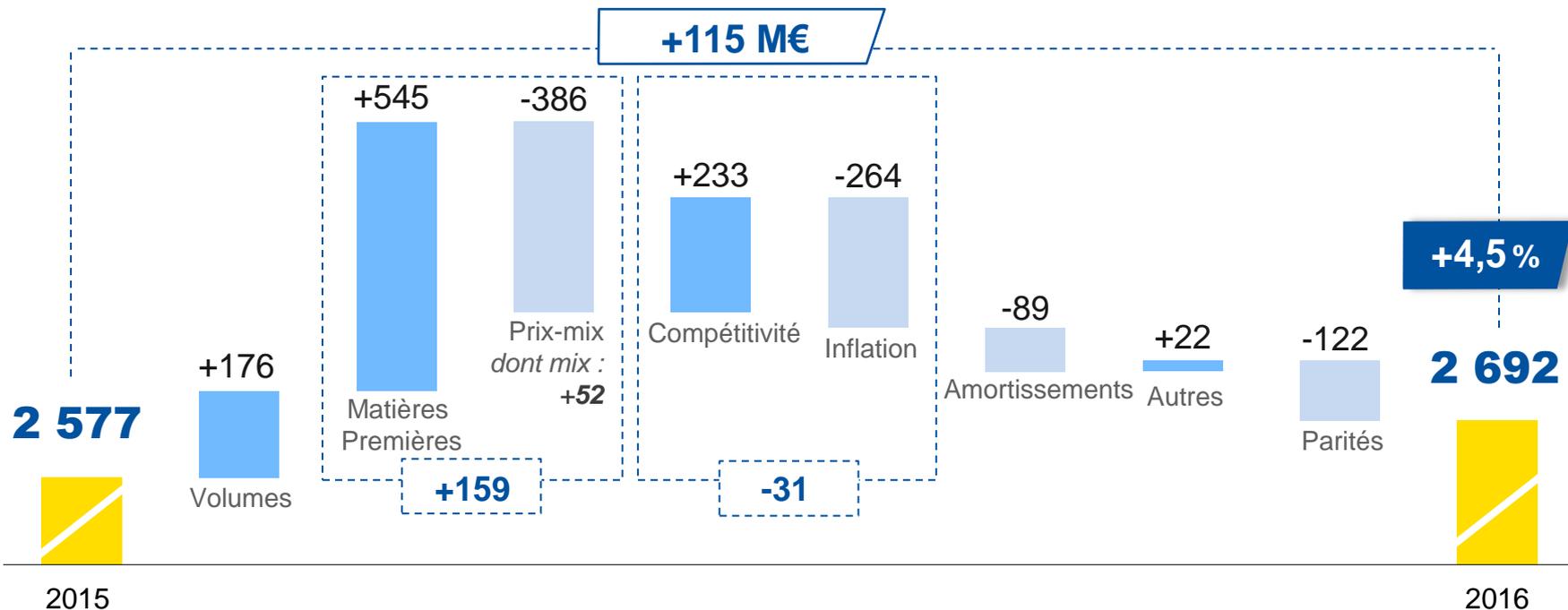


# 5

## Annexes

# Résultat opérationnel 2016 en hausse de 235 M€ à parités constantes

▲ Variation annuelle du RO sur activités courantes (en millions €)



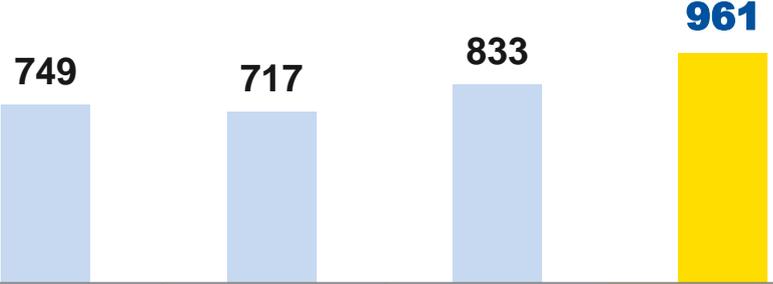
# Poursuite de l'amélioration de la rentabilité du SR1, consolidation du SR2 et bonne résistance du SR3

(en millions €)		2016	2015	Variation
	<b>SR1 ventes nettes</b>	<b>12 105</b>	12 028	+1 %
	<b>Résultat opérationnel*</b>	<b>1 585</b>	1 384	+15 %
	Marge opérationnelle*	13,1 %	11,5 %	+1,6 pt
	<b>SR2 ventes nettes</b>	<b>5 966</b>	6 229	-4 %
	<b>Résultat opérationnel*</b>	<b>580</b>	645	-10 %
	Marge opérationnelle*	9,7 %	10,4 %	-0,7 pt
	<b>SR3 ventes nettes</b>	<b>2 836</b>	2 942	-4 %
	<b>Résultat opérationnel*</b>	<b>527</b>	548	-4 %
	Marge opérationnelle*	18,6 %	18,6 %	+0 pt

\* sur activités courantes

# Activité structurellement génératrice de *Cash flow* libre

## ▲ *Cash flow* libre structurel (en millions €)

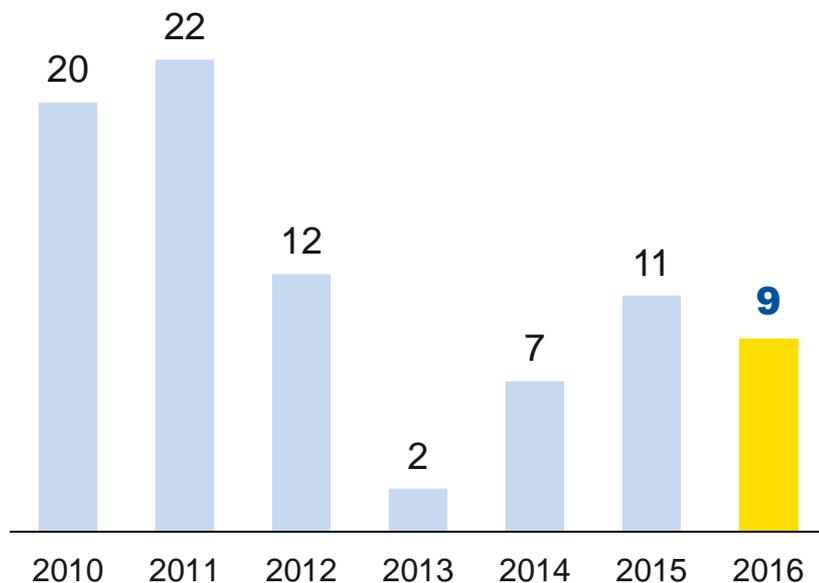


	2013	2014	2015	2016
<b><i>Cash flow</i> libre (1)</b>	<b>1 154</b>	<b>322</b>	<b>653</b>	<b>1 024</b>
Acquisitions (2)	0	(400)	(312)	(16)
Impact matières premières sur le BFR (3)	405	177	132	79
Effet volume fin d'année sur le BFR (4)	ns	(172)	ns	ns
<b><i>Cash flow</i> libre structurel (1) - (2) - (3) - (4)</b>	<b>749</b>	<b>717</b>	<b>833</b>	<b>961</b>

# Solidité de la structure financière après les rachats d'actions, confirmée par les agences de notation

## ▲ Ratio d'endettement

Dettes nettes / Capitaux propres, en %



## ▲ Notations long terme solides

Court terme	S&P Moody's	A-2 P-2
Long terme	S&P Moody's	A- A3
Perspective	S&P Moody's	Stable Stable

# Marchés T1 2017 portés par des anticipations de hausses de prix au RT



## TOURISME : +5%

**Monde OE : +4 %**

**Monde RT : +5 %**

- Demande dynamique sur l'ensemble des zones



## POIDS LOURD : +8 %

**Monde OE : +9 %**

**Monde RT : +7 %**

- OE : croissance soutenue en Chine et en Europe, baisse en Amérique du Nord et du Sud
- RT : demande portée par les hausses de prix et une activité de fret mondial favorable



## SPECIALITES : +9%/+11 %

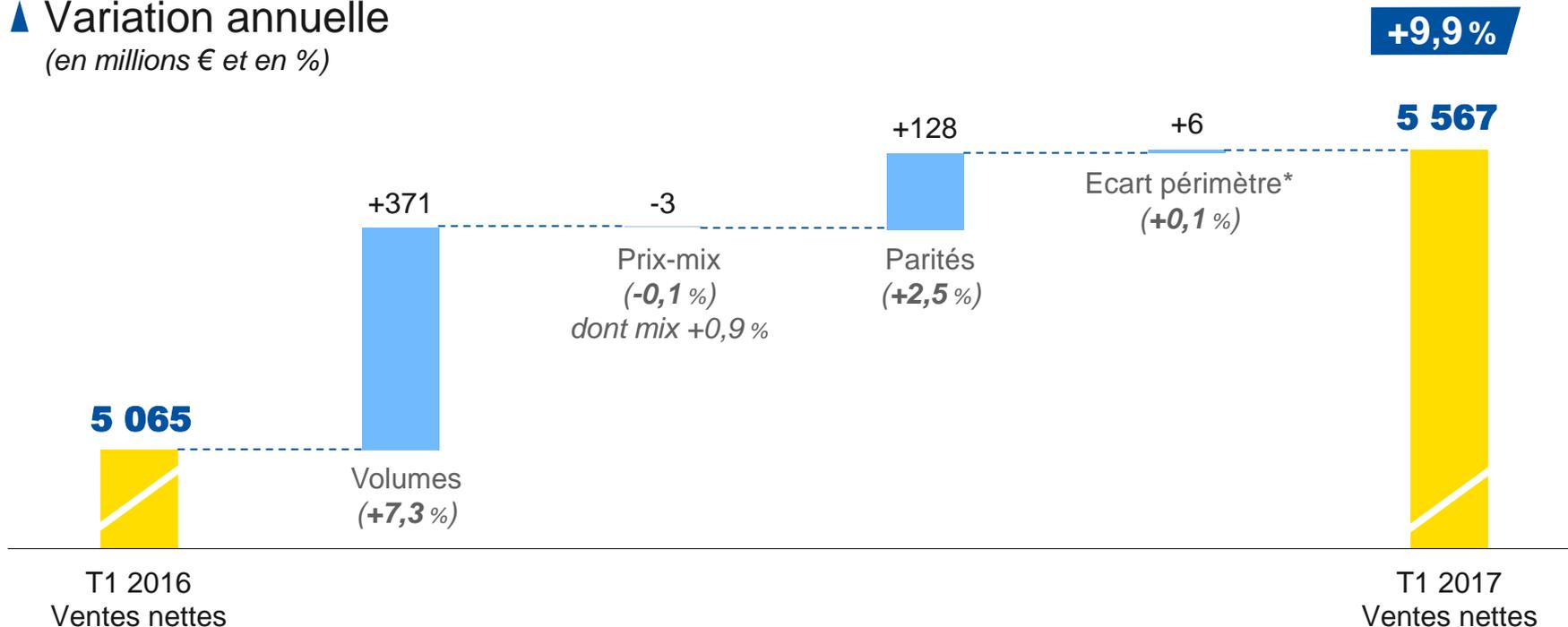
- Mining : demande portée par la fin du déstockage
- Agricole RT et Infrastructure : marchés soutenus par les hausses de prix
- Agricole OE : stable
- Avion\* et Deux-roues\*\* : poursuite de la croissance

\* Avions commerciaux

\*\* Moto Europe, USA et Japon

# Ventes nettes T1 2017 soutenues par la forte croissance des volumes

## ▲ Variation annuelle (en millions € et en %)



\* BookaTable

# Renforcement des positions du Groupe

(en millions € et % en tonnes)

	T1 2017	T1 2016
 SR1 ventes nettes <i>Croissance des volumes</i>	3 201 +8%	2 897 +4%
 SR2 ventes nettes <i>Croissance des volumes</i>	1 518 +3%	1 430 +3%
 SR3 ventes nettes <i>Croissance des volumes</i>	848 +14%	738 +0%

# Guidance 2017 confirmée : en route vers les ambitions 2020

	2017
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel sur activités courantes et à taux de change constant	≥ 2016
Effet net Prix-mix / Matières premières	Activités non indexées : neutre
FCF structurel*	> 900 M€

\* Ajusté du paiement en janvier 2017 des intérêts zéro-coupon Océanes 2017, soit 193 M€

# Scénario 2017\* : S1 porté par les volumes et S2 par les hausses de prix

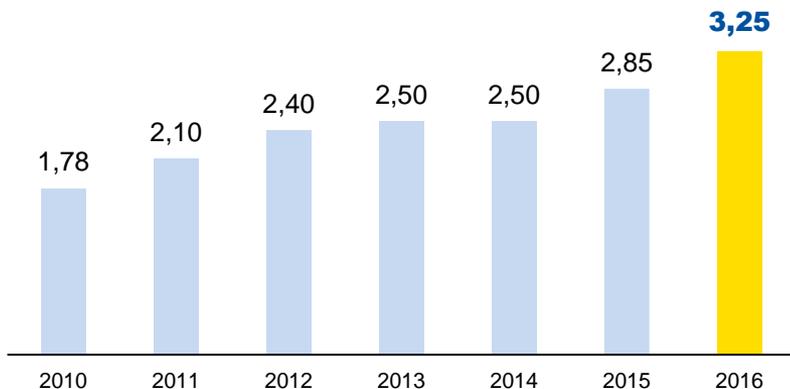
	S1 2017	2017
Effet coût des Matières premières		Environ -900 M€
Effet parités		Environ +100 M€
Effet net Prix-mix / Matières premières	Négatif de -100 à -200 M€	Activités indexées : négatif Autres activités : neutre
Plan de compétitivité / inflation		Légèrement positif

\* sur base des cours suivants : Caoutchouc naturel : 2 \$/kg ; butadiène (US et Europe) : 1 600 \$/T ;  
brent : 55 \$/bbl ; EUR/USD : 1,06 \$

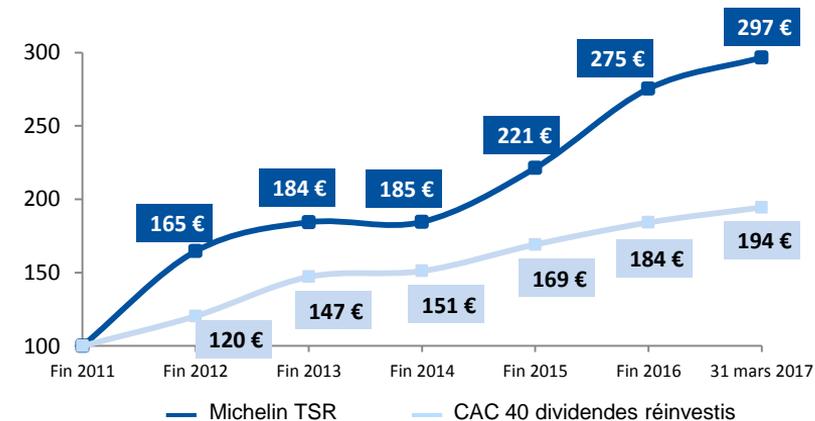
# Maintien de la politique actionnariale : dividendes et rachats d'actions

- Dividende 2016 de 3,25 €/action soit un taux de distribution de 36,5 %
- Programme de rachat 750 M€
  - 2015-2016 : rachats à hauteur de 750 M€ et annulation de 4,5 % du capital
  - 2017 : rachats prévus 100 M€ pour compenser l'effet de dilution lié aux instruments de rémunération

## ● Dividende par action (en €)



## ● Total Shareholder Return



- **26 juillet 2016** : Résultats du 1er semestre 2016
- **19 octobre 2016** : Ventes nettes du 3ème trimestre 2016

# Avertissement

" Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet <http://www.michelin.com/fre>

Cette présentation peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations."

**Valérie Magloire – Investor Relations**  
**Sophie Perrier – Performance & Responsabilité Michelin**

**+33 (0) 4 15 39 84 68**

27, cours de l'île Seguin  
92100 Boulogne-Billancourt - France

[investor-relations@fr.michelin.com](mailto:investor-relations@fr.michelin.com)