



Oddo Securities – 9 juin 2016

ESG Forum Paris

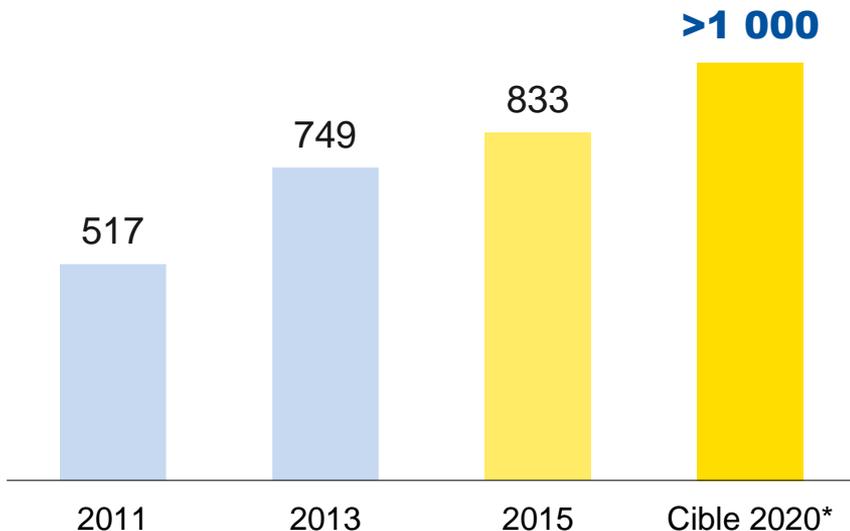


Michelin s'engage sur six ambitions majeures de développement durable à l'horizon 2020

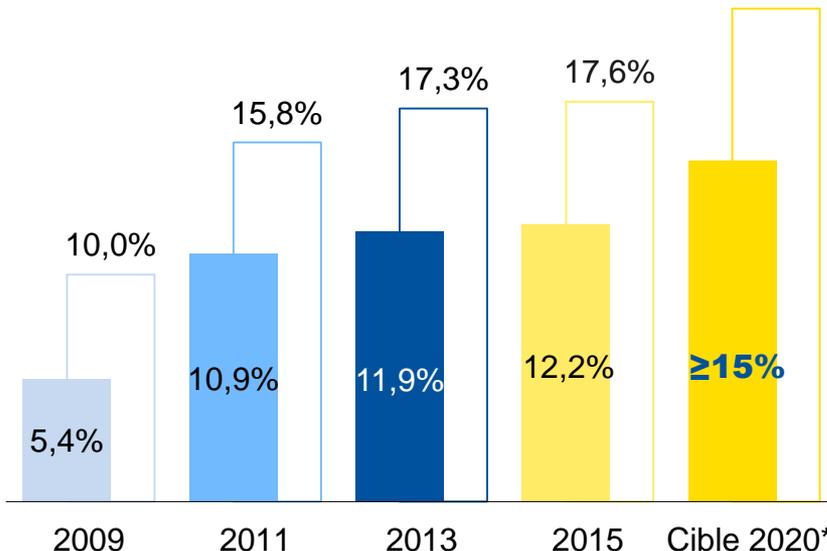


2020 : des objectifs ambitieux de création de valeur

▲ Délivrer un FCF structurel de plus de 1 000 M€ à partir de 2020*
(en millions €)



▲ Délivrer un ROCE (après impôts) $\geq 15\%$ à partir de 2020*
(en %)



* A périmètre constant

■ ROCE après impôts
□ ROCE avant impôts

Avancement des Ambitions 2020 (1)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2015
1 – Performance de nos produits : prendre une nouvelle longueur d’avance	Economiser 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 2015 est conforme avec l’atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Améliorer d’au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières	Pourcentage d’amélioration de l’indicateur de performance totale (sur base 2010)	L’amélioration de la performance totale des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2015 est conforme avec l’atteinte des objectifs 2020 du Groupe
2 – Industrie responsable : devenir une référence	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) Michelin Environmental Footprint Index 2) Consommation d’énergie par tonne de produits finis	1) Amélioration du MEF de 37,2 % par rapport à 2005* 2) Amélioration de 25 % par rapport à 2005*
	Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % les émissions de CO ₂ des activités logistiques (par rapport à 2010)	Emissions de CO ₂ par tonne vendue hors du Groupe	- 5 % sur le périmètre des activités logistiques terrestres
	Evaluer les 400 principaux fournisseurs quant aux exigences de Michelin dans le domaine du développement durable	Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis	409 à fin 2015 (355 à fin 2014)
	Accompagner les fournisseurs évalués afin 70 % d’entre eux atteignent le niveau « confirmé » des standards de Michelin.	Pourcentage des 400 fournisseurs évalués par Ecovadis atteignant le niveau « confirmé »	66 % à fin 2015 (51 % à fin 2014)

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 2015
3 – Résultats financiers : pérenniser la performance	Disposer d'un cash flow libre structurel de 1 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	833 millions € en 2015 (717 millions € en 2014)
	Atteindre un retour sur capitaux investis égal ou supérieur à 15 %	Retour sur capitaux investis	12,2 % en 2015 (11,1 % en 2014)
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	Total Case Incident Rate	2,67 en 2015* (2,84 en 2014)
	Atteindre et conserver un taux d'engagement du personnel de 85 %	Taux d'engagement du personnel du Groupe, tel que résultant de l'étude annuelle « Avancer ensemble, votre avis pour agir »	77 % en 2015 (74 % en 2014)
	Avoir 75 % des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne, reflétant la diversité toujours croissante du groupe	Part des postes de managers occupés par des employés issus de la mobilité interne	75 % en 2015 (73 % en 2014)
	Intégrer 30 % de femmes dans le management et maîtrise	Part des femmes dans le management et maîtrise (niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe)	24,2 % en 2015* (23,5 % en 2014)

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 (3)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2015
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	Nombre de sites déployant avec succès les nouvelles lignes-guides	110 usines et bureaux du Groupe ont fait coïncider leurs programmes avec les lignes-guides en 2015
	Encourager l'implication des employés dans la société avec 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur des communautés	Nombre de jours de travail des salariés en faveur des communautés	27 733 en 2015 (23 942 en 2014)
	Contribuer, avec Michelin Développement, à la création de 2 000 emplois locaux par an	Nombre d'emplois aidés par Michelin Développement	1 665 en 2015 (1 988 en 2014)

Avancement des Ambitions 2020 (4)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2015
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	Nombre de programmes de sensibilisation déployés et nombre de personnes sensibilisées	<i>Brésil : 400 jeunes sensibilisés à travers la mise en place de boîtiers télématiques dans leur véhicule Espagne, programme Crash Attack : 21 campus visités, 26 000 jeunes sensibilisés Italie, Michelin Campus Tour : 2 000 étudiants sensibilisés Thaïlande, Road Safety Day : 200 écoliers sensibilisés Turquie, formation des conducteurs de bus scolaires : 164 formations, 9 800 conducteurs USA : formation de 200 moniteurs d'écoles de conduite (ADTSEA) et ~ 20 000 personnes sensibilisées lors de la National Teen Drivers Safety Week</i>
	Favoriser une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville	Nombre d'initiatives et de propositions	Participation au projet d'amélioration de la mobilité urbaine Mobility 2.0 sous l'égide du WBCSD et pilotage par Michelin du test sur la ville de Chengdu (Chine)
	Contribuer au développement de l'économie circulaire, avec 30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage, dans la fabrication des pneumatiques	Part de matières premières renouvelables ou issues du recyclage de pneumatiques usagés dans la fabrication de pneus	Les succès des nouveaux procédés de production de nouvelles matières premières, obtenues par recyclage de pneus usagés (Tire RECYcling) et de matériaux bio-sourcés, tel que le butadiène dans le Projet BioButterfly (avec Axens et IFPEN) ou l'isoprène (avec Braskem et Amyris), devront permettre d'atteindre les objectifs 2020 du Groupe



- 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**



1 / **Gouvernance**

Le Président et le Comité Exécutif



Sonia Artinian-Fredou

Direction du Corporate Development
et des Systèmes d'information



Yves Chapot

Direction Groupe
de la Distribution



Thierry Chiche

Direction de la Ligne Produit
Tourisme camionnette



François Corbin

Direction Groupe du Progrès
et des Zones Géographiques



Claire Dorland-Clauzel

Direction Groupe des Marques
et des Relations Extérieures



Jean-Dominique Senard

Président,
Gérant Associé commandité



Terry Gettys

Direction Groupe de la Recherche
et du Développement



Jean-Christophe Guérin

Direction de la Ligne Produit
Tourisme Camionnette



Jean-Michel Guillon

Direction du Personnel



Marc Henry

Direction Finance
et Lignes Produits de Spécialités



Serge Lafon

Direction de la Ligne
Produit Poids lourd



Florent Menegaux

Direction Générale
des Opérations



Laurent Noual

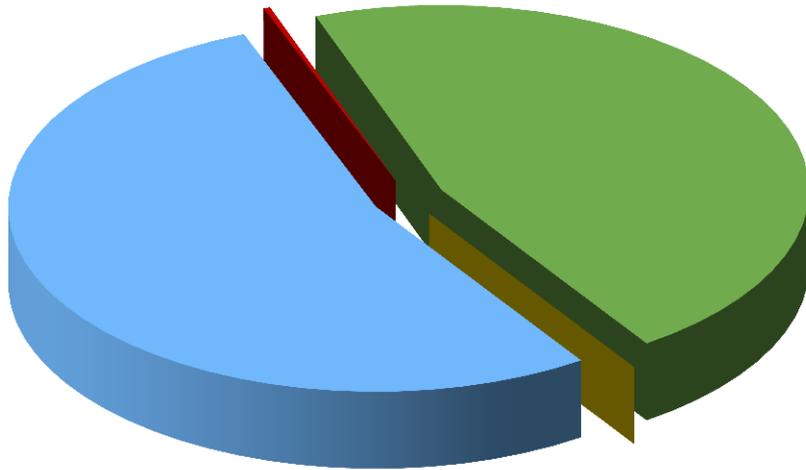
Conseiller de
M. Jean-Dominique SENARD,
particulièrement en charge des
activités Fusions & Acquisitions



Florence Vincent

Direction Groupe de la Qualité,
de l'Audit et de la Maîtrise des
Risques

Say on Pay 2015 - Synthèse



- Rémunération fixe : 1,100 K€ (inchangée)
- Intéressement LT : aucun montant dû
- Part variable annuelle : 1,277 K€
- Av. en nature, inchangé (voiture) : 7 K€

Total dû ou attribué sur l'exercice :
2,384 millions €
(contre 1,857 million € sur l'exercice 2014
et 2,107 millions € sur l'exercice 2013)

Say on Pay 2015 - Détail de la part variable

- Part variable constituée par une quotité des tantièmes versés aux associés commandités, en contrepartie de leur responsabilité illimitée et solidaire des dettes de la Société
- Résultat 2015 de la part variable calculé à partir du bénéfice consolidé du Groupe
 - Pour la composante dépendant du niveau du bénéfice : 508 K€
 - Pour la composante dépendant de la performance de plusieurs objectifs : 769 K€
correspondant à un résultat de 120,1 / 150
 - Résultats des objectifs quantitatifs (croissance des ventes, part de marché, cash-flow libre, projet Efficence) : 87,1 / 100
 - Résultats de l'objectif qualitatif (stratégie R&D et numérique, management, communication financière, contrôle des opérations) : 33 / 50

Say on Pay 2015 - Intéressement à long terme (ILT)

- Même structure que celle de l'ILT attribuée sur 2014
- ILT de 1,8 million €, indexé sur les performances suivantes portant sur une période de 3 ans (2015 / 2016 / 2017) :
 - **Résultat de 3 critères quantitatifs :**
 - Evolution comparative du cours de l'action Michelin par rapport aux actions composant le CAC40
 - Croissance des ventes du Groupe
 - Niveau de Rentabilité des capitaux employés (ROCE)
- Engagements additionnels :
 - Achat d'actions à hauteur de 20 % de l'ILT effectivement reçu à l'échéance des 3 ans
 - Conservation au-delà de la fin du mandat

Say on Pay - Historique

(en millions €)	2015	2014	2013
Part variable	1,277	0,750	1,200
Rémunération fixe	1,100	1,100	0,900
Voiture	0,007	0,007	0,007
Total	2,384	1,857	2,107
Résultat opérationnel avant N.R. (en %)	2 577 (12,5 %)	2 170 (11,1 %)	2 234 (11 %)
Cash flow libre structurel	833	717	749

Say on Pay 2016 - Intéressement à long terme (ILT)

- ILT de 1,8 million €, indexé sur les performances suivantes portant sur une période de 3 ans (2016 / 2017 / 2018) :
 - **Résultat de 3 critères quantitatifs :**
 - Evolution comparée du cours de l'action Michelin par rapport aux actions composant le CAC40,
 - Performance environnementale industrielle et engagement du personnel
 - Evolution du résultat opérationnel
- Engagements additionnels :
 - Achat d'actions à hauteur de 20 % de l'ILT effectivement reçu à l'échéance des 3 ans
 - Conservation au-delà de la fin du mandat

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, yc 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 2015

- Conseil de Surveillance
 - 8 réunions
 - 100 % d'assiduité
- Comité d'Audit
 - 4 réunions
 - 100 % d'assiduité
- Comité des Nominations et des Rémunérations
 - 4 réunions
 - 100 % d'assiduité

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

Accélération des innovations au service d'une croissance rentable

PRODUITS



MICHELIN
CrossClimate
(Europe)



MICHELIN
Pilot Sport 4
(Monde)



MICHELIN
X Line Energy D2
Convoi complet
Label A pour RR
(Europe)



MICHELIN
X Multi XD
(Inde)



MICHELIN
XDR 250
(Minier)

SERVICES



MICHELIN TIRE CARE



NOUVELLES ACTIVITES

Bookatable

blackcircles.com
click & fit™ tyres



MICHELIN OnSite



Fabrication additive métallique
(Impression 3D métal)



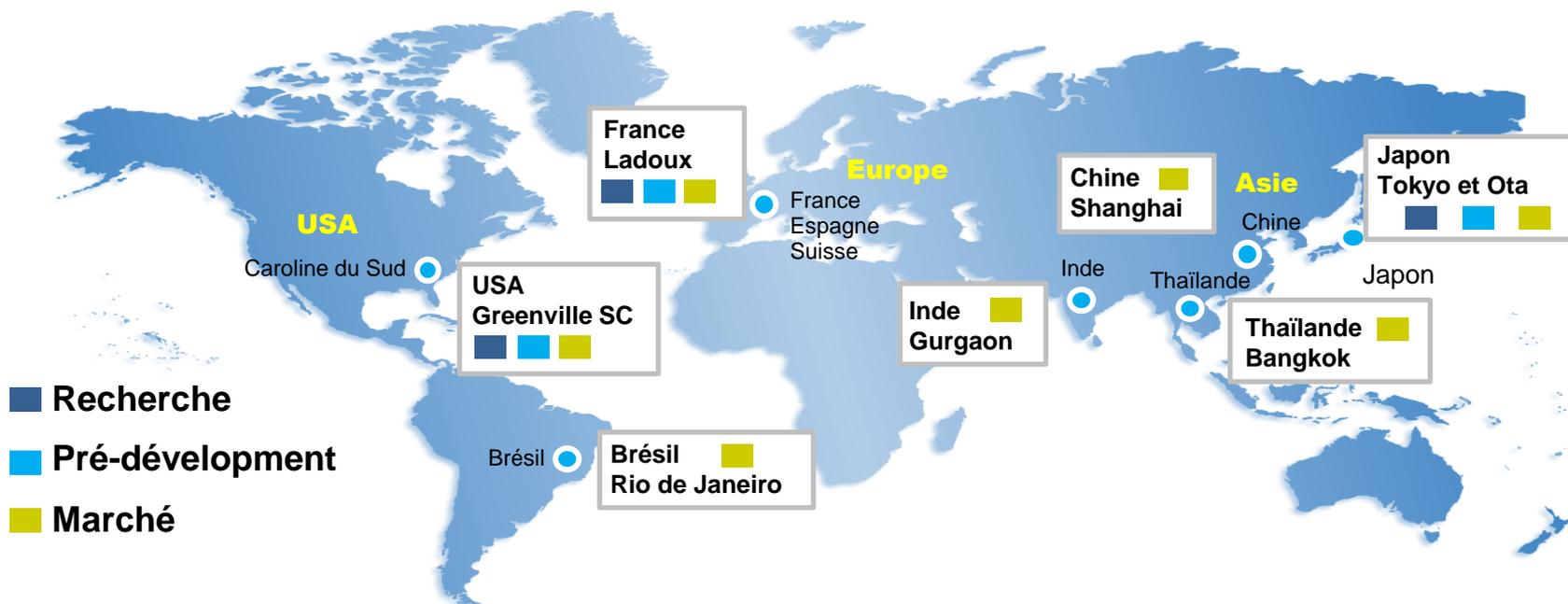
Tweel



Luli



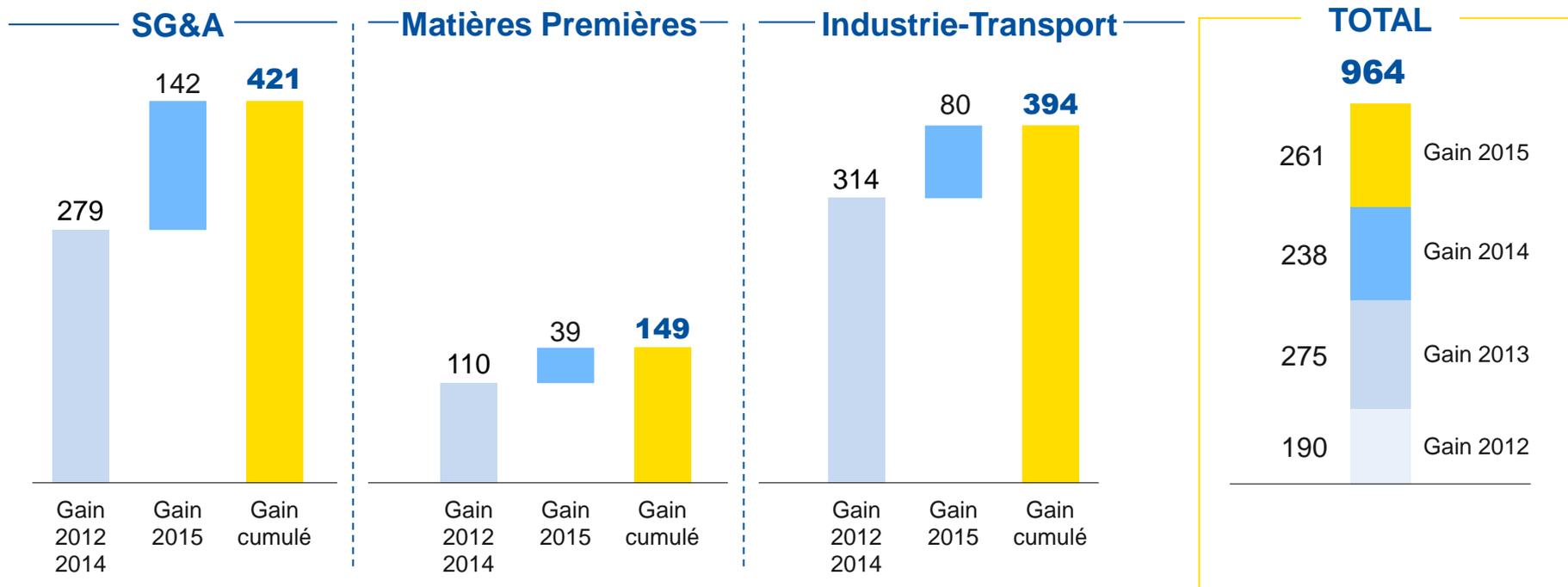
Recherche & Développement : une empreinte géographique mondiale



2015 : 6 000 personnes et un budget de 689 million €

Plan de compétitivité : environ 250 M€ ciblés en 2016

▲ Objectif de Gains* 2012-2016 = 1 200 M€

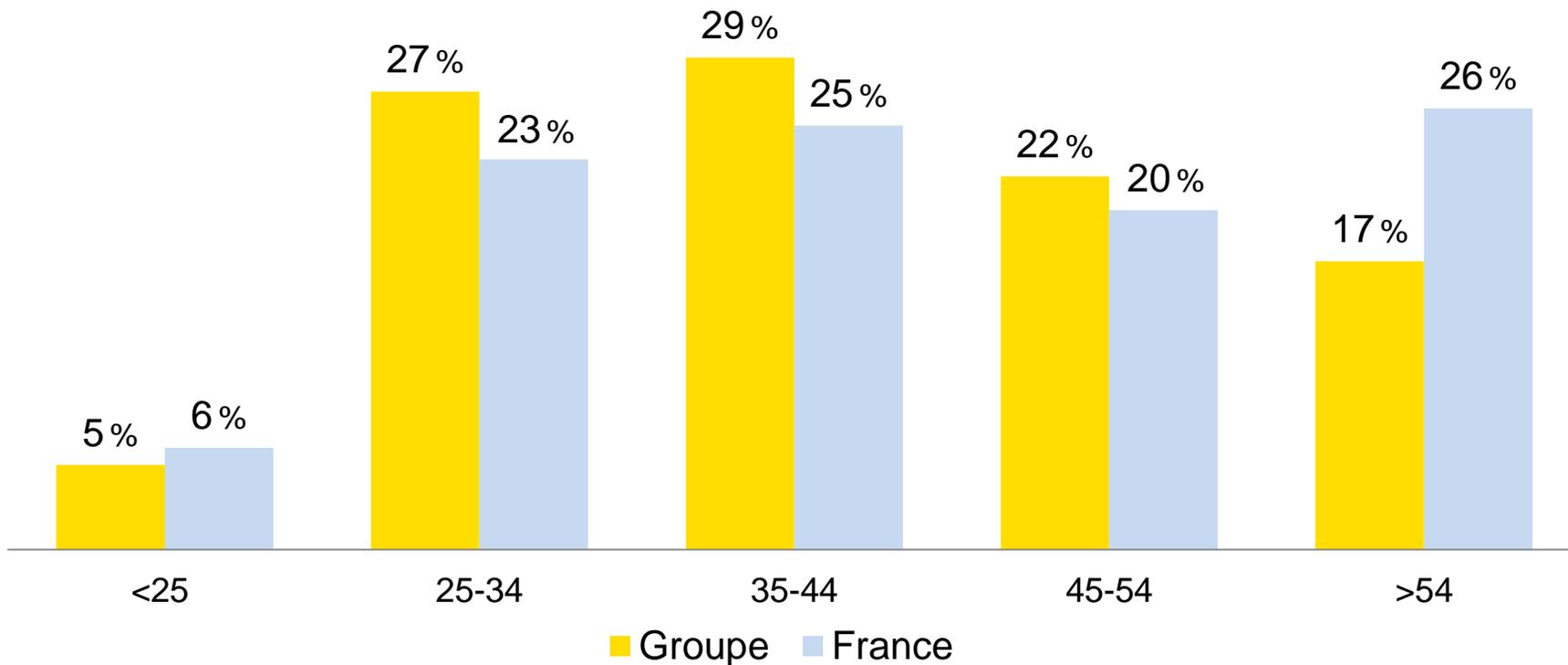


* Avant inflation et y compris coûts évités

Optimisation des activités à Clermont-Ferrand

- Adaptation de l'activité Rechapage compte tenu de la baisse des marchés (-25% / 2007)
 - Fermeture de l'atelier de rechapage du site de La Combaude d'ici fin 2017
 - 330 salariés de l'atelier bénéficieront d'un reclassement en interne ou de mesures d'âge
- Réduction des investissements liée au rééquilibrage de la politique *make or buy*
 - Réorganisation de l'Ingénierie d'ici fin 2018
 - 164 suppressions de postes
- Simplification des processus des services « Support » du Groupe
 - Négociation d'un programme de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Suppression de postes via des mesures d'âge et des reclassements internes, compte tenu de prochains départs à la retraite importants
- Provision d'environ 55 M€ en charges non récurrentes dans les comptes consolidés au 30 juin 2016

Pyramide des âges Groupe et France

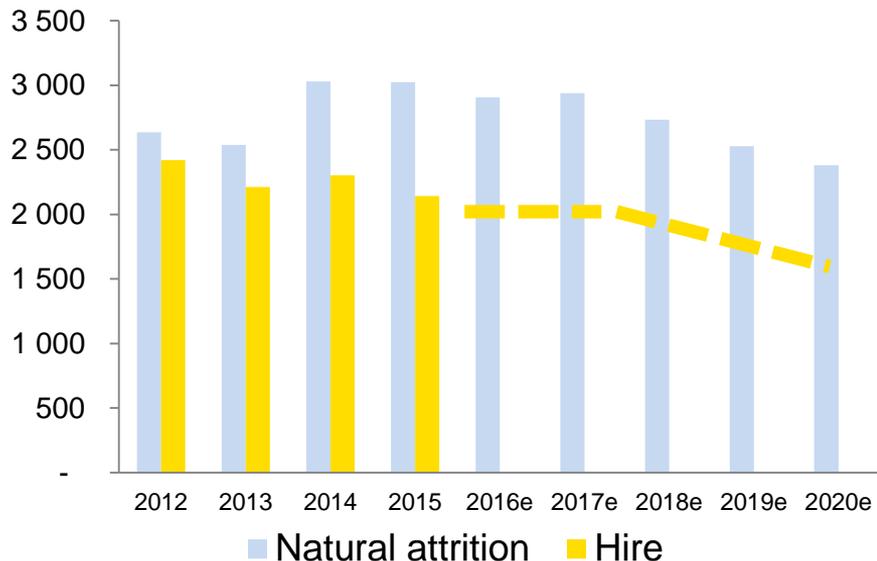


Nouveau plan de compétitivité 2017 – 2020 : une accélération avec une cible de 300 m€ de gain annuel

En millions €	Plan 2007-2010 réalisé	Plan 2012-2016 Cible : €1,200m		Plan 2017-2020
		2012-2015 réalisé	2016(e)	
SG&A	251	421		500/550
Industrie & transport	406	394		450/500
Matériaux	365	149		150/200
Total	1 022	964	~250	~1 200

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

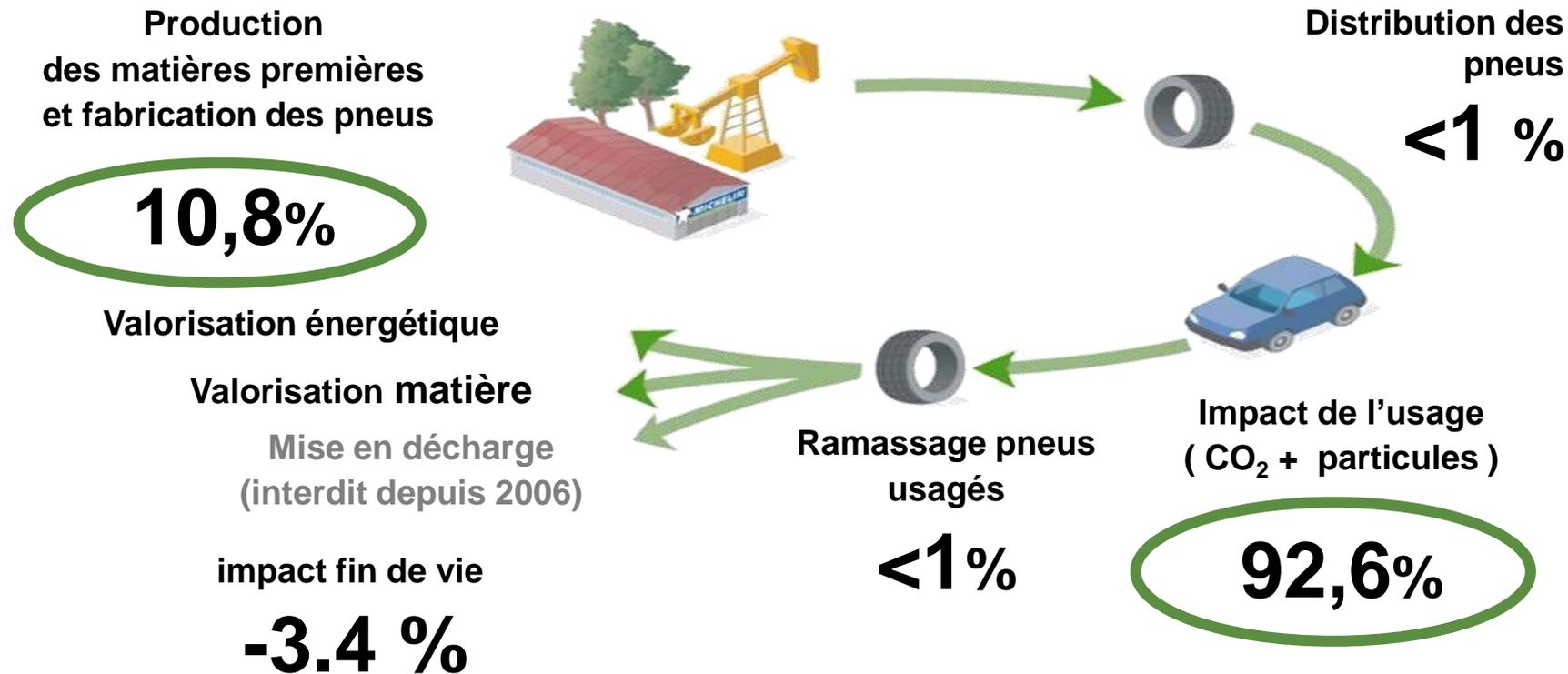
Une politique générale environnementale engagée

Michelin, partenaire engagé de COP 21 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.



Réduire l'empreinte des sites industriels



Réduire l'empreinte des sites industriels

Ambitions Groupe 2020	Ambition 2020 par rapport à 2005	2010	2014			
				2015	Évolution 2015/2010	Évolution 2015/2014
MEF*	- 50 %	70,0	65,1	62,8	- 10,3 %	- 3,6 %
Consommation d'énergie GJ/t Pneu Produit (PP)	- 38 %	14,4	13,3	13,1	- 9,0 %	- 1,5 %

* Base 100 en 2005.

Évolution des six composantes du MEF Groupe	Unité	2010	2014			
				2015	Cible 2015	Cible 2016
Consommation d'énergie	GJ/t PP	14,4	13,3	13,1	13	12,80
Consommation d'eau	m ³ /t PP	11,8	11,2	10,5	11	10,3
Émissions COV	kg/t PP	2,89	2,53	2,49	2,5	2,5
Émissions CO ₂	t/t PP	1,28	1,16	1,09	1,15	1,10
Déchets générés	kg/t PP	109,5	118,0	115,2	110	112,9
Déchets mis en décharge	kg/t PP	10,2	7,86	7,36	7	4,14
MEF		70	65,1	62,8	63	61

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^e 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
- 600 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

Une utilisation durable de toutes les ressources



REDUIRE



REUTILISER



RECYCLER



RENOUVELER



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

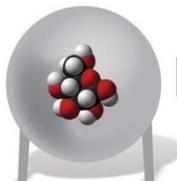
1st, 2nd and 3rd
GENERATION
BIOMASS



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

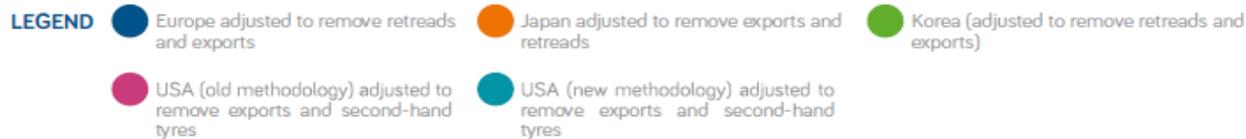
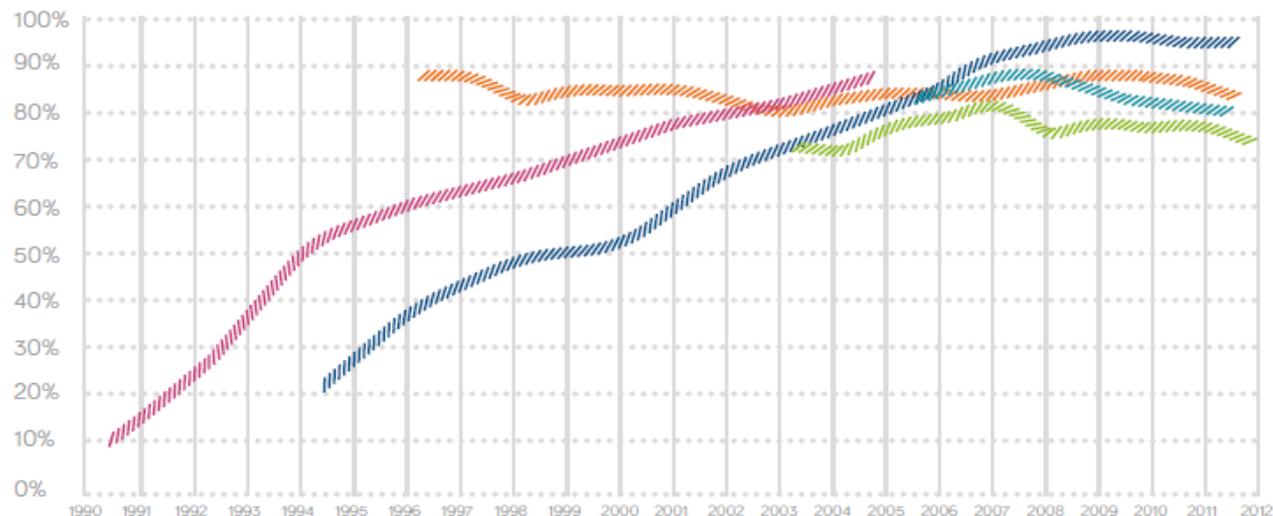


Centrales thermiques

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

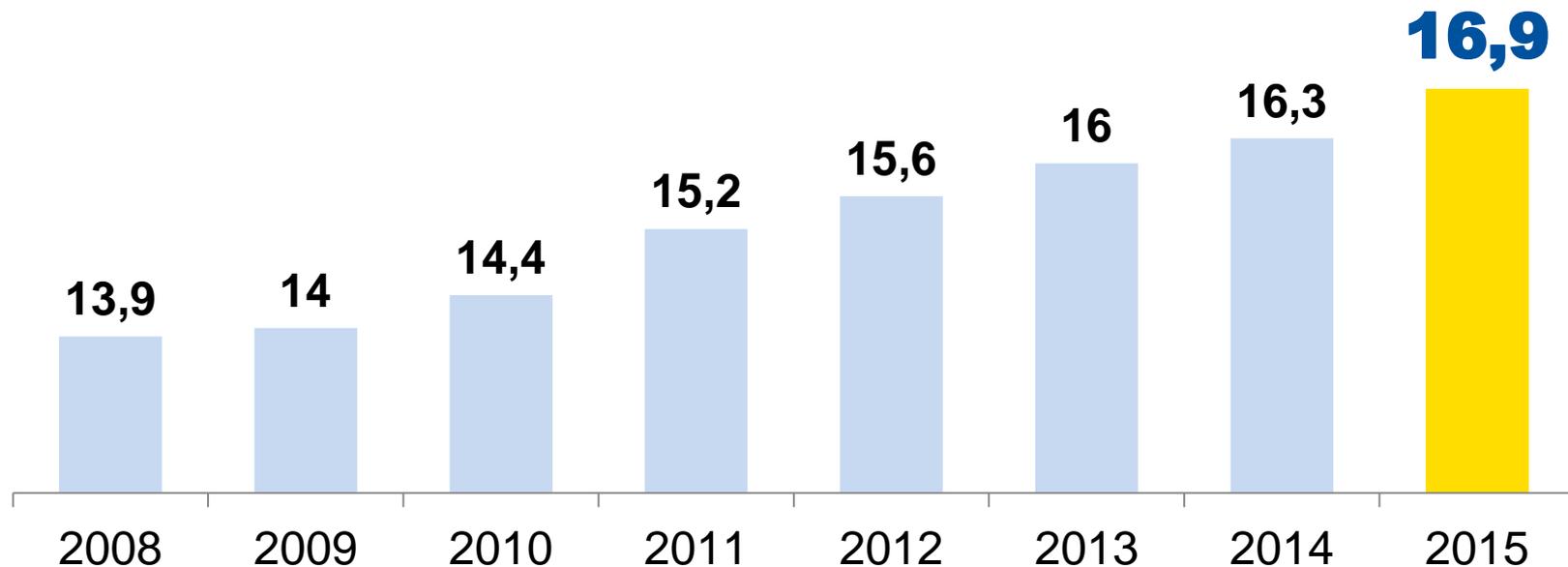
Etude “Avancer Ensemble, votre avis pour agir”

- 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 2015 : 86% des salariés

	2015	2014	2013	2012
Taux d’engagement des salariés*	77 %	74 %	72 %	nd

Répartition des femmes dans les effectifs

▲ Au 31 décembre 2015 - En %



Formation

5,6 millions d'heures de formation en 2015 représentant

- 3,5 % de taux d'accès à la formation
- 59 heures par salarié et par an
- Soit l'équivalent de 3300 personnes se formant à temps plein sur toute l'année





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.
- 59 projets financés en 2015 par la Fondation pour un montant de 11 m€.



Les principaux projets soutenus par la Fondation d'entreprise Michelin

- **Enfants du Mékong**

- Projet de mobilité “En route vers l'école en toute sécurité” pour permettre à des centaines d'enfants d'Asie du Sud-Est de se rendre à l'école dans de bonnes conditions ;

- **WWF et la Fondation**

- Projet inédit à Sumatra, en **Indonésie**, pour sensibiliser les populations locales à la protection de la forêt et de sa faune ;

- **Le Parc de Yellowstone :**

- Renovations de sentiers de randonnée avec un matériau innovant, durable et plus respectueux de l'environnement ;

- **Médecins du Monde**

- Aide aux victimes des tremblements de terre au Népal et en Inde et des inondations en Inde ;

- **Universcience La Villette :**

- Fonds Universcience Partenaires pour la promotion de la science et de la technologie auprès des jeunes et du grand public

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

- 3 études d'impact Droits de l'homme réalisées dans des nouveaux pays d'implantation
- Evaluation des risques du Groupe à l'aide de l'outil d'un institut réputé (Danish Institute for Human Rights)
- Plannification d'une évaluation des risques pays par pays.

Evaluation des fournisseurs et promotion des bonnes pratiques dans la chaine 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.

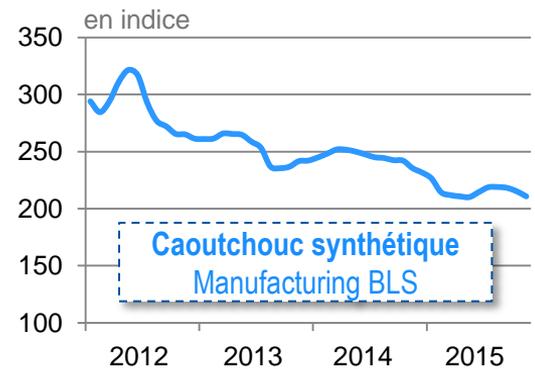
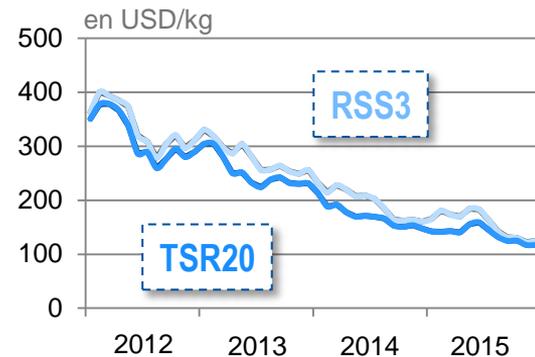
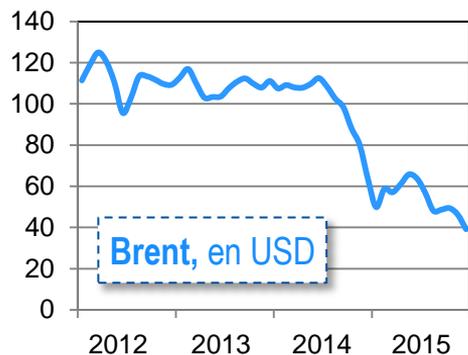
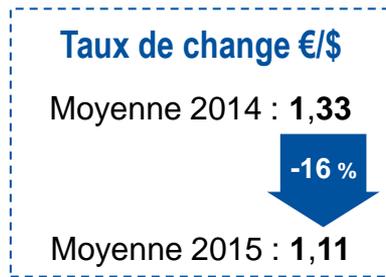
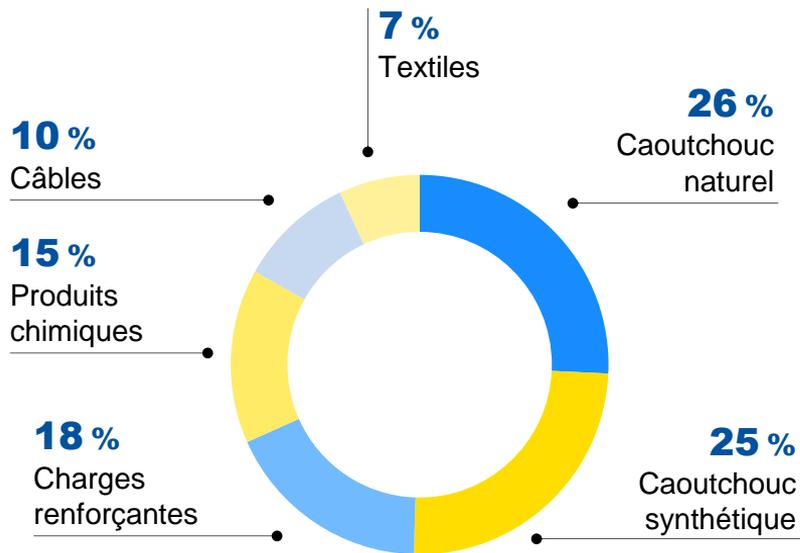
Un dialogue engagé avec les parties prenantes

- Rédaction d'un document fondateur qui inscrit ce dialogue dans la stratégie du Groupe et fixe les lignes guides qui doivent l'encadrer
- Réunion de parties prenantes au Canada en octobre 2015
 - 25 parties prenantes externes : clients, fournisseurs, ONG, leaders d'opinion, institutionnels, organismes locaux, universitaires + 25 participants Michelin
 - Thèmes des tables rondes :
 - Que signifie être un leader du développement durable pour un fabricant de pneus ?
 - Quelles figures prendra la mobilité durable au Canada et dans le paysage nord américain ?
 - Des entreprises comme Michelin peuvent -elles jouer un rôle afin d'augmenter l'attractivité de la région pour d'autres entreprises ?
- Création d'un comité de parties prenantes corporate au plus haut niveau de l'entreprise



Matières premières et évolution de leurs cours en 2015

▲ Achats matières premières en 2015 (4 711 M€)



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



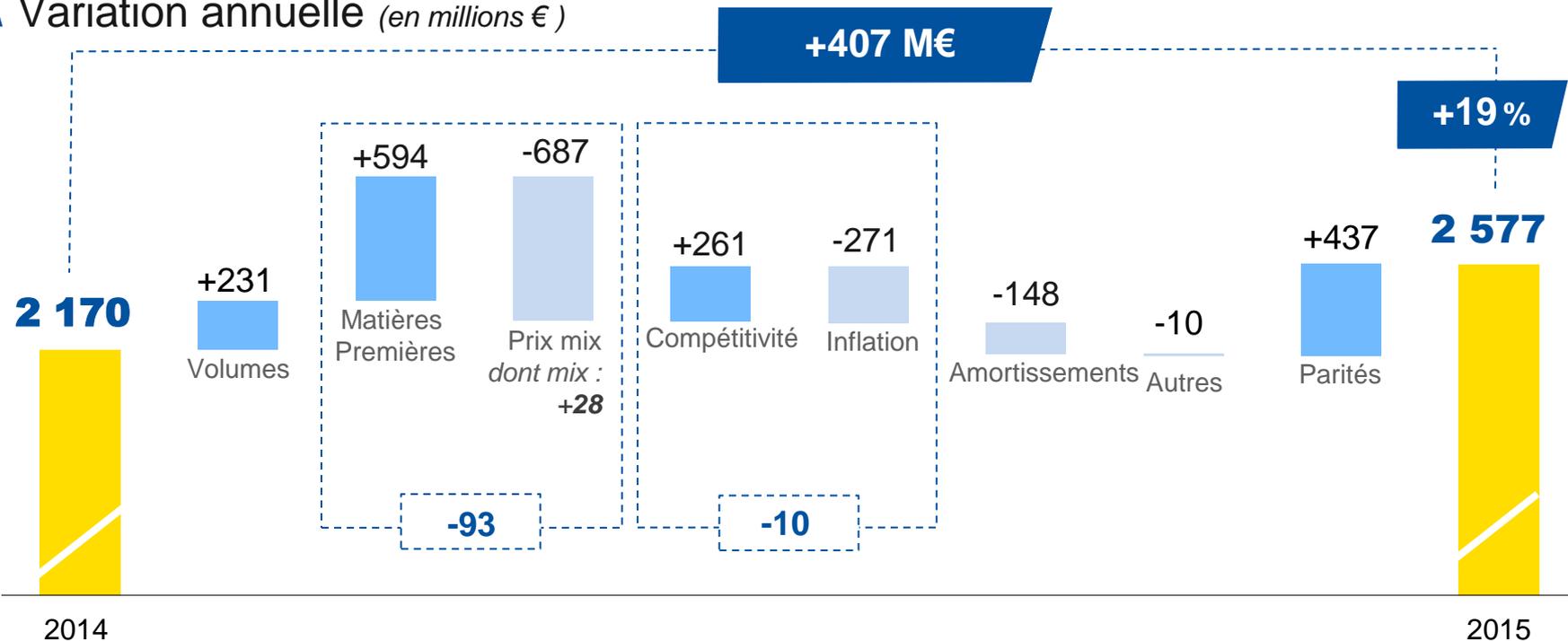
Coopération sur le long terme avec le WWF pour promouvoir des pratiques de production de caoutchouc naturel durable



5 / Annexes

Résultat opérationnel 2015 avant NR en hausse de 407 M€, dont 304 M€ au S2 : volume en croissance, pilotage des prix, coûts maîtrisés et change favorable

▲ Variation annuelle (en millions €)



Marges 2015 historiques pour SR1 et SR2 et bonne résistance du SR3

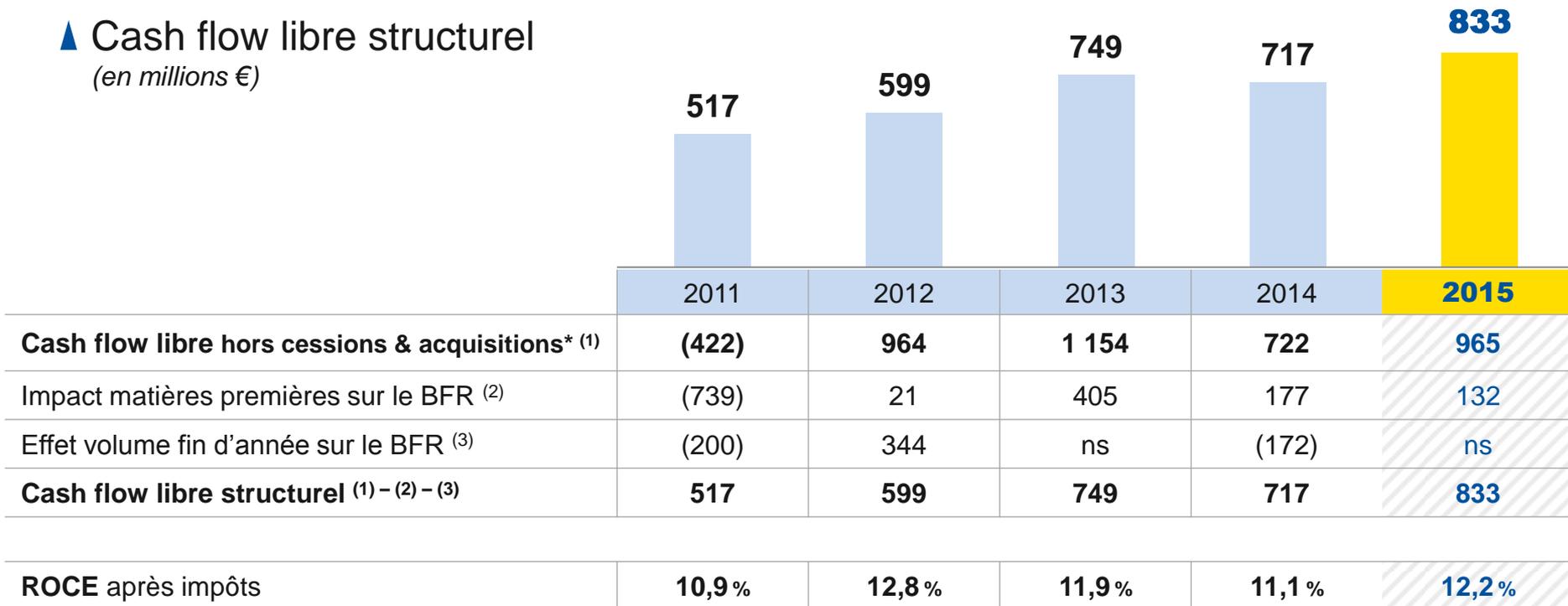
<i>(en millions €)</i>		2015	2014	% variation
	Tourisme camionnette ventes nettes*	12 028	10 498	+14,6%
	Résultat opérationnel**	1 384	1 101	+25,7%
	Marge opérationnelle**	11,5%	10,5%	+1 pt
	Poids lourd ventes nettes*	6 229	6 082	+2,4%
	Résultat opérationnel**	645	495	+30,6%
	Marge opérationnelle**	10,4%	8,1%	+2,3 pts
	Spécialités ventes nettes*	2 942	2 973	-1%
	Résultat opérationnel**	548	574	-4,5%
	Marge opérationnelle**	18,6%	19,3%	-0,7 pt

* Y compris distribution associée

** Avant éléments non récurrents

Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

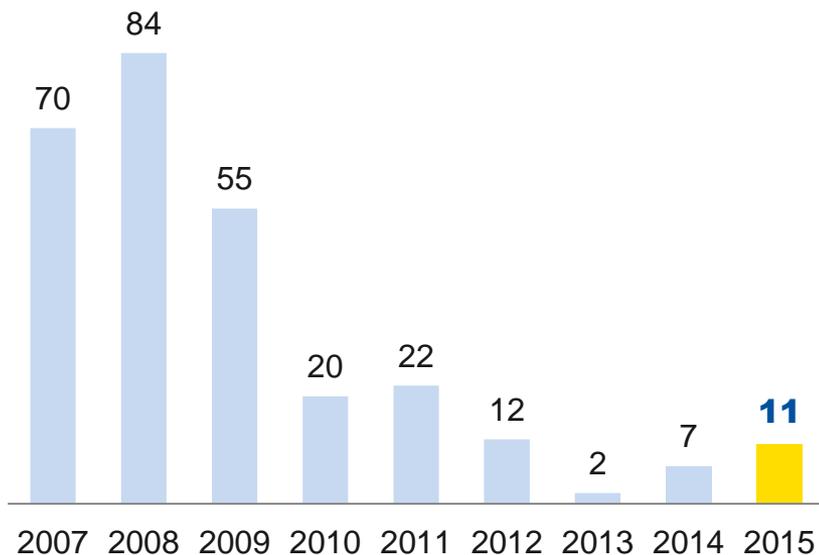
▲ Cash flow libre structurel (en millions €)



* Cessions en 2011-2012 ; Acquisitions en 2014-2015

Structure financière toujours robuste après les acquisitions et les rachats d'actions, saluée par les agences de notation

▲ Ratio d'endettement – Dette nette / Capitaux propres
(en %)



▲ Amélioration de la notation long terme par S&P

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 2016 contrastés, favorables à la présence mondiale du Groupe



TOURISME : +3%

Monde OE : +1 %

Monde RT : +4 %

- Demande dynamique en Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Chine et Inde
- En retrait sur le reste du monde



POIDS LOURD : -2%

Monde OE : -3 %

Monde RT : -2 %

- Croissance en Europe de l'Ouest, Amérique du Nord RT et Inde
- Recul des marchés émergents et de l'OE en Amérique du Nord



SPECIALITES : -2 %/-5 %*

Génie civil et Agricole pénalisés par les prix des matières premières

- Mining : demande en retrait lié à la dernière année de destockage
- Agricole OE : amélioration en cours en Europe
- Avion** et Deux-roues*** : poursuite de la croissance

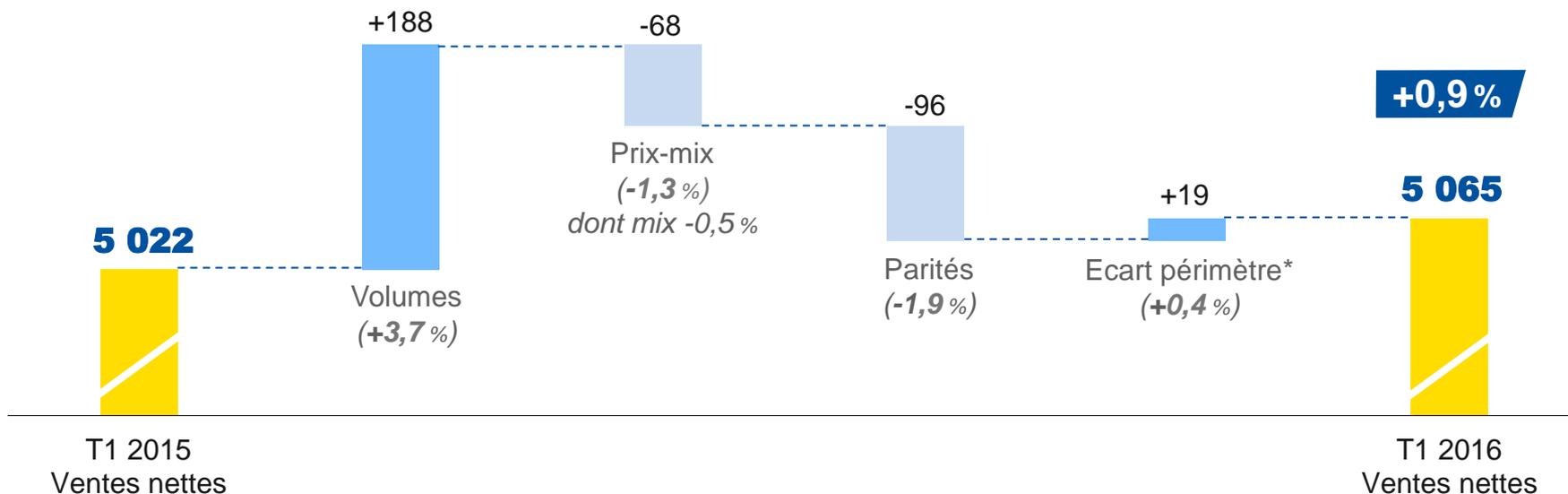
* Estimation des marchés annuels

** Avions commerciaux

*** Moto Europe, USA et Japon

Ventes nettes soutenues par la hausse des volumes

▲ Variation annuelle (en millions € et en %)



* Ihle, Meyer Lissendorf, Blackcircles

Renforcement des positions du Groupe dans toutes ses activités

(en millions €)		T1 2016	T1 2015
	Tourisme camionnette ventes nettes*	2 897	2 777
	Croissance des volumes	+4 %	+6 %
	Croissance des marchés	+3 %	-1 %
	Poids lourd ventes nettes*	1 430	1 474
	Croissance des volumes	+3 %	-4 %
	Croissance des marchés	-2 %	-3 %
	Spécialités ventes nettes*	738	771
	Croissance des volumes	+0 %	-4 %
	Croissance des marchés	-2 % / -5 %**	-6 %**

* Y compris distribution associée

** Estimation des marchés annuels

Guidance 2016 confirmée

	2016 new	2016 old
Volumes	Croissance supérieure aux marchés	Croissance au moins en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel avant NR et à taux de change constant	> 2015	> 2015
FCF structurel	> 800 M€	> 800 M€

Scénario 2016 sur base des cours de mars 2016

	2016
Matières Premières	Effet favorable d'environ 400 M€
Effet net Prix-mix / Matières Premières	Activités indexées : négatif Autres activités : neutre
Plan de compétitivité / inflation	Neutre

Nouvelles ambitions de marge opérationnelle* pour 2016-2020

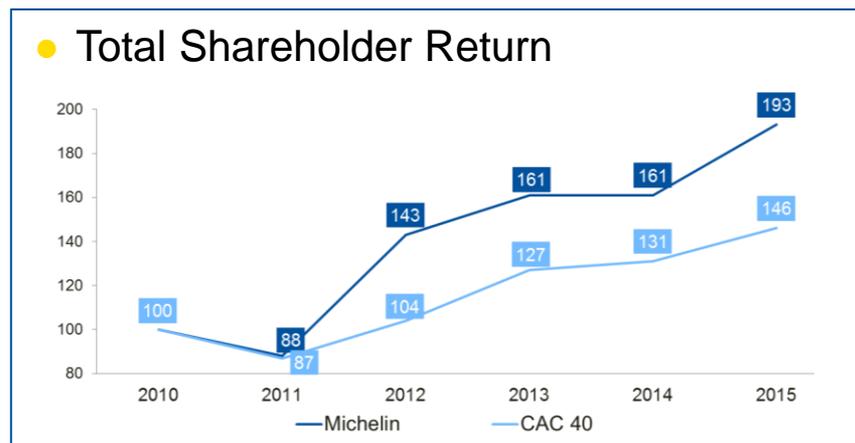
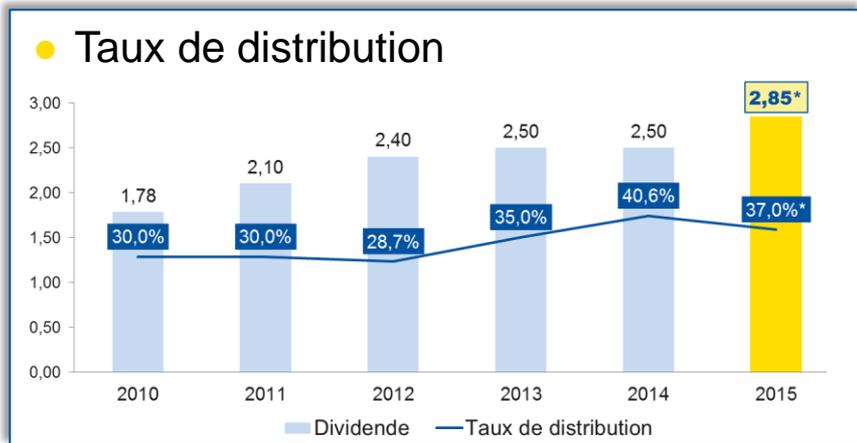
	 Tourisme camionnette	 Poids lourd	 Spécialités
Cibles précédentes	entre 10 % et 12 %	entre 7 % et 9 %	entre 20 % et 24 %
Nouvelles cibles 2016-2020**	entre 11 % et 15 %	entre 9 % et 13 %	entre 17 % et 24 %

* Avant éléments non récurrents

** À périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance (CAGR : +2,5 % TC, +1,5 % PL)

Politique actionnariale 2015-2016 : 981 M€ de dividendes et 750 M€ de rachats d'actions

- Dividende 2015 de 2,85 €* par action et taux de distribution de 37% du résultat net hors NR
- Programme de rachat 750 M€
 - Nombre d'actions rachetées et annulées en 2015 : 4 961 534 actions soit 2,7% du capital
 - Rachats pour 451 M€ en 2015 et une nouvelle tranche de 150 M€ lancée en Janvier 2016
 - Fin avril 2016 : rachats à hauteur de 104 M€



* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 13 mi 2016

- **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) 1 78 76 45 36

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

investor-relations@fr.michelin.com