



ODDO SECURITIES

10th Environment Forum, Paris

June 12, 2015



June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

- 1 Performance et Responsabilité Michelin**
- 2 Corporate Governance**
- 3 Innovation et Compétitivité**
- 4 Une politique générale environnementale engagée**
- 5 Une implication sociétale fondée sur le respect de l'éthique et le bien-être des populations**
- 6 Guidance 2015 confirmée**
- 7 Annexes**

June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

1

Performance et Responsabilité Michelin



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



Avancement des Ambitions 2020 (1)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2014
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 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 ⁽¹⁾ en améliorant notamment de 25 % notre efficacité énergétique (par rapport à 2010)	1) Michelin Environmental Footprint Index 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)	Emissions de CO ₂ par tonne vendue hors du Groupe	Amélioration de 0,7 % par rapport à 2010
	Evaluer 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
	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 »	51 % à fin 2014

Avancement des Ambitions 2020 (2)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2014
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	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 (Total Case Incident Rate) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe	Total Case Incident Rate	1,74 hors distribution 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 »	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

Avancement des Ambitions 2020 (3)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2014
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	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 des salariés en faveur des communautés	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	1 988 en 2014
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>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 <i>Livre vert « L'innovation dans la mobilité, au service de la croissance et du bien-être en ville »</i>
	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	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

June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

2

Corporate Governance



Le Président et le Comité Exécutif Groupe



Jean-Dominique Senard

Président, Gérant Associé commandité



Yves Chapot

Direction Groupe de la
Distribution



Terry Gettys

Direction Groupe de la Recherche
et du Développement



Serge Lafon

Direction de la Ligne
Produit Poids lourd



Thierry Chiche

Direction de la Ligne Produit
Tourisme camionnette



Jean-Christophe Guérin

Direction de la Ligne Produit
Matériaux



Florent Menegaux

Direction Générale des Opérations



François Corbin

Direction Groupe du Progrès et
des Zones Géographiques



Jean-Michel Guillon

Direction du Personnel



Laurent Noual

Direction Groupe
Corporate Development



Claire Dorland-Clauzel

Direction Groupe des Marques et
des Relations Extérieures



Marc Henry

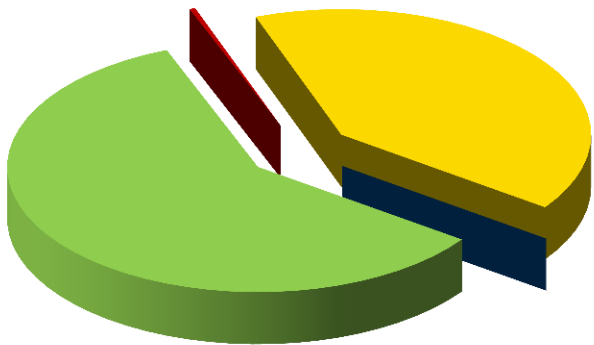
Direction Groupe Finance et
Lignes Produits de Spécialités



Florence Vincent

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

Synthèse de la rémunération 2014 de Jean-Dominique Senard



- Part variable (monocritère + multicritères) : 750 K€
- Intéressement à long terme : aucun montant dû
- Rémunération fixe : 1.100K€
- Av. en nature (voiture) : 7K€

- Création Rémunération fixe (inchangée)
- Part variable
- Intéressement à long terme
- Avantage en nature (voiture)
- Total dû ou attribué sur l'exercice : 1,857 million d'euros (en baisse de 11,8% par rapport à 2013)

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 2014 de la part variable calculé à partir du bénéfice social de la holding
 - Pour la composante dépendant du niveau de ce bénéfice : résultat de 8%, soit un montant de 400K€
 - Pour la composante dépendant de la performance de plusieurs objectifs (croissance des ventes, part de marché, cash-flow libre, projet Efficience, management/qualitatif) : résultat de 7%, soit un montant de 350K€

Intéressement à long terme - ILT (rappel du mécanisme)

- ILT de 1,8 M€, indexé sur les performances suivantes portant sur une période de 3 ans (2014 / 2015 / 2016) :
 - évolution du cours de l'action Michelin
 - résultat de 3 critères quantitatifs :
 - évolution comparative du cours de l'action Michelin par rapport aux actions composant le CAC40
 - croissance des ventes du Groupe
 - niveau du 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

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



Cyrille POUGHON



Anne-Sophie DE LA BIGNE



Laurence PARISOT

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

- 9 membres
- 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

- Laurence Parisot, 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).

Assiduité et évaluation

- Conseil de Surveillance :
 - 6 réunions
 - 91,6 % d'assiduité
- Comité d'Audit :
 - 4 réunions
 - 100 % d'assiduité
- Comité des Rémunérations et des Nominations :
 - 3 réunions
 - 100 % d'assiduité
- Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de Surveillance

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

- *Société par actions simplifiée*, dont le Président est Jacques de Chateauvieux
- 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.

June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

3

Innovation et Compétitivité

**NEW MICHELIN
CROSSCLIMATE TYRE.
ARM YOURSELF FOR EVERY
WEATHER CONDITION.**



Michelin creates CrossClimate, the first tyre able to cope with unexpected weather thanks to its revolutionary and traction on snow (certified 3PMSE for performance on snow).

performances in dry braking, wet grip ("A" rating for wet braking)

Test the MICHELIN CrossClimate Innovation at: www.crossclimate.michelin.co.uk

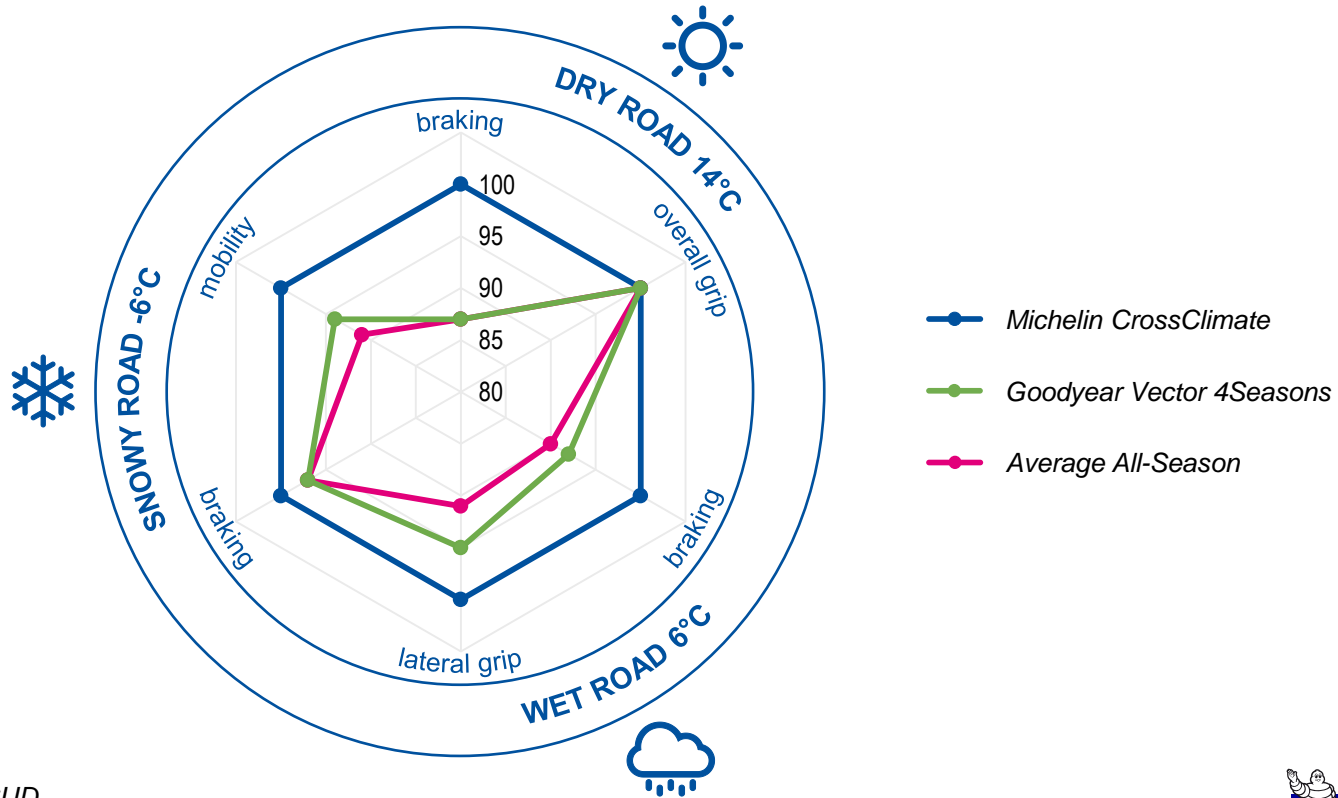


MICHELIN CrossClimate, a disruptive innovation to support volume growth

- The first-ever MICHELIN summer tire certified for winter use
 - MICHELIN CrossClimate is 'A' wet braking label in all weather conditions according to European labelling
 - It keeps you safe in all types of weather, and brakes 3 meters shorter than the average all-season tire
 - 3PMSF certification for winter use
 - Launched in Europe in May 2015



MICHELIN CrossClimate: technology leadership demonstrated by TÜV SÜD



Source : TÜV SÜD

Le pneu MICHELIN Poids Lourd, un pneu multi-vies

POUR FAIRE DES ÉCONOMIES, ÊTRE ACTEUR D'UN TRANSPORT DURABLE
ET PROFITER D'UNE FLEXIBILITÉ D'USAGE



CERTAINS PNEUS SONT CONÇUS POUR ÊTRE

RECREUSABLES



RECHAPABLES*



...et jusqu'à 200% pour
les pneus rechapés deux fois.

PARCE QUE VOUS VOULEZ RATIONALISER VOTRE BUDGET PNEUS,
IL EXISTE DES SOLUTIONS ADAPTÉES QUI PROLONGENT LA VIE DE VOS PNEUS

* Selon référence

SANS CONCESSION SUR LA
SÉCURITÉ

Des bénéfices économiques et écologiques sans compromettre la sécurité

POURQUOI RECREUSER ?

Le recrusage effectué par un professionnel selon les recommandations de votre marque =



+10%
d'adhérence et de motricité ⁽²⁾



Jusqu'à **-2L/ 100 km**
d'économie de carburant



Performance de votre exploitation

4x  = **1x** 

PNEUS
RECREUSÉS

PNEUS NEUFS
ÉCONOMISÉS



70 kg
de matière première économisée ⁽³⁾

Le recrusage des pneus poids lourd est autorisé par le Code de la route et recommandé par l'ETRTO et l'AFNOR

POURQUOI RECHAPER ?

Le rechapage effectué selon les conseils de votre marque et de votre revendeur =



2x+
DE KILOMÈTRES ⁽⁴⁾



40 %
D'ÉCONOMIE À L'ACHAT ⁽⁵⁾



PNEUS NEUFS



PNEUS RECHAPÉS

Comparaison de consommation de matière première ⁽⁶⁾



PNEUS NEUFS

PNEUS RECHAPÉS

Déchets à recycler
50 kg
de déchets en moins à recycler pour un pneu rechapé

ÉCONOMIE - ÉCOLOGIE - SÉCURITÉ

Prolonger la vie et les performances-clés de vos pneus en faisant des économies et en préservant l'environnement : c'est possible ! En optant pour une gestion professionnelle et personnalisée de vos pneumatiques, vous optimisez la rentabilité et la flexibilité de votre exploitation, en toute sécurité !

(1) Conçus pour durer.

(2) Par rapport aux performances constatées sur les mêmes pneus arrivés à usure. Références Michelin - Test réalisé sur béton poli.

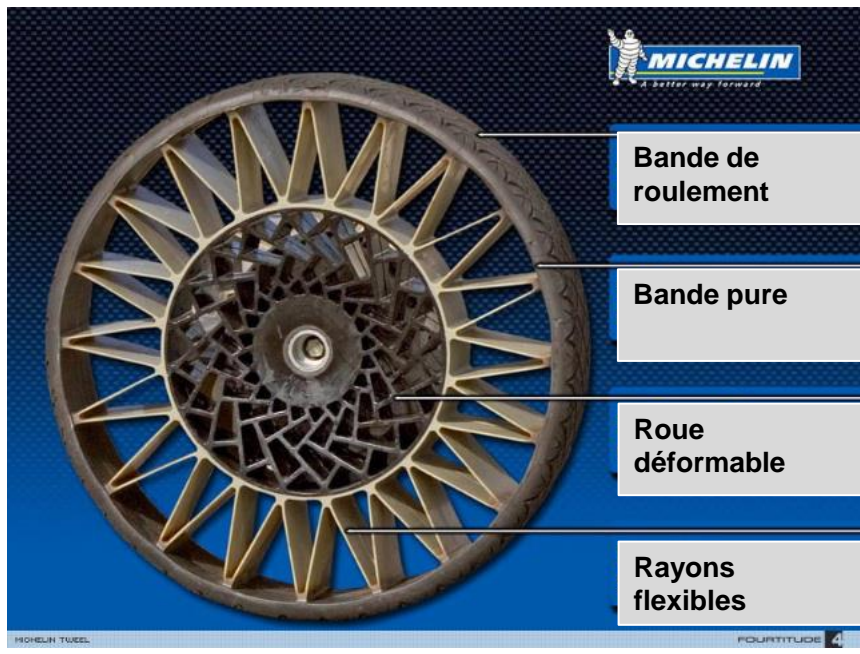
(3) Références internes Michelin : Poids moyens mesurés sur 4 principales dimensions du marché, (315/80 R 22.5 ; 315/70 R 22.5 ; 385/65 R 22.5 ; 13 R 22.5).

(4) Tests internes 2013 - Durée de vie d'un pneu MICHELIN Remix® = 97 % de la durée de vie d'un pneu MICHELIN neuf de même dimension.

(5) Moyenne Europe, relevés prix sources internes 2014 et relevés prix internet réalisés par un organisme externe 2014.

(6) Le rechapage MICHELIN Remix® nécessite seulement 20kg de matières premières en moyenne, soit un gain de 70 % par rapport à la fabrication d'un pneu neuf.

MICHELIN TWEEL AIRLESS



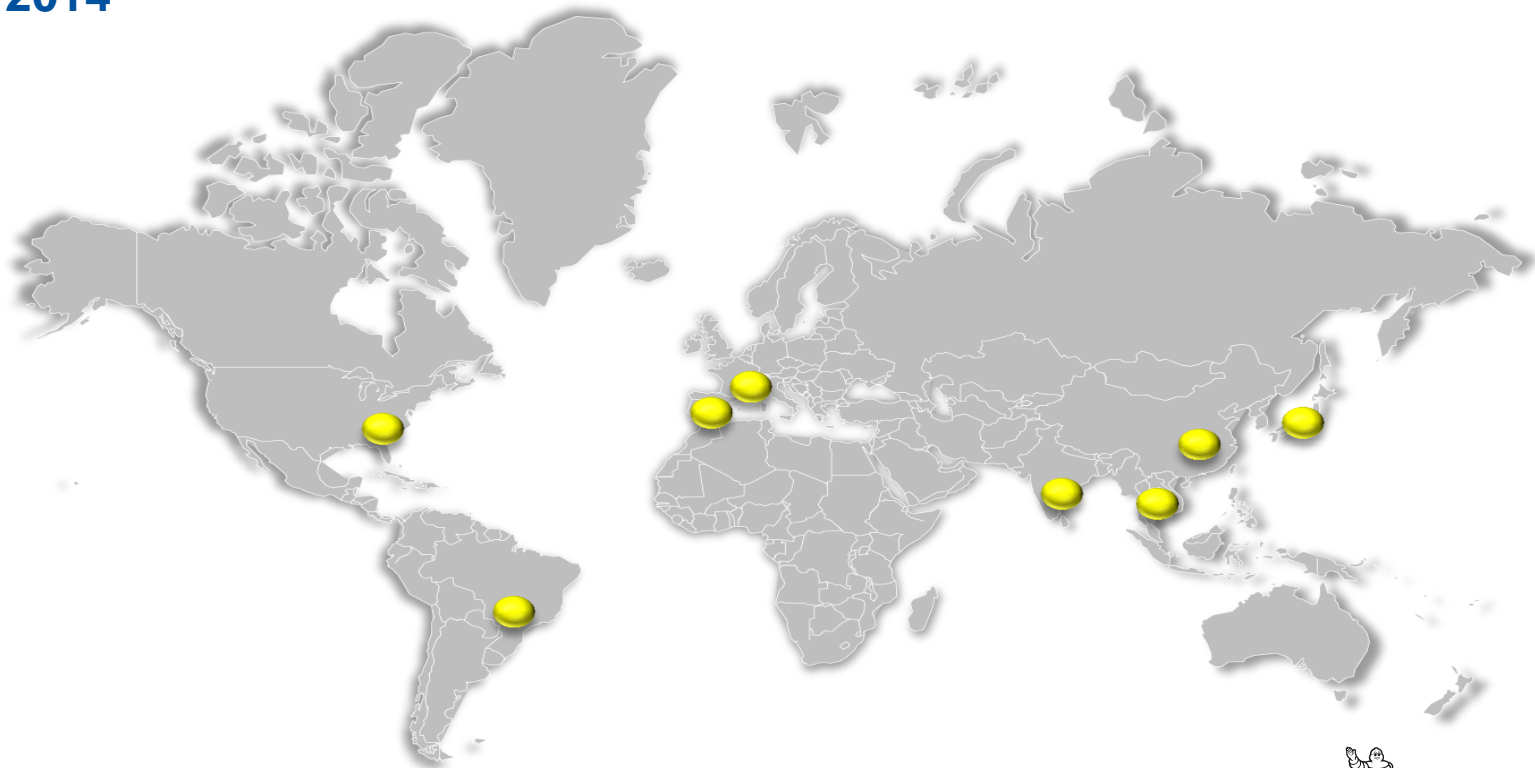
Le plus gros pneu pour tracteur au monde, le MICHELIN AxioBib IF900/65R46

- 900 mm de large
- 2,32 mètres de haut
- 10 600 kg de capacité de charge par pneu à une vitesse de 65 km/h



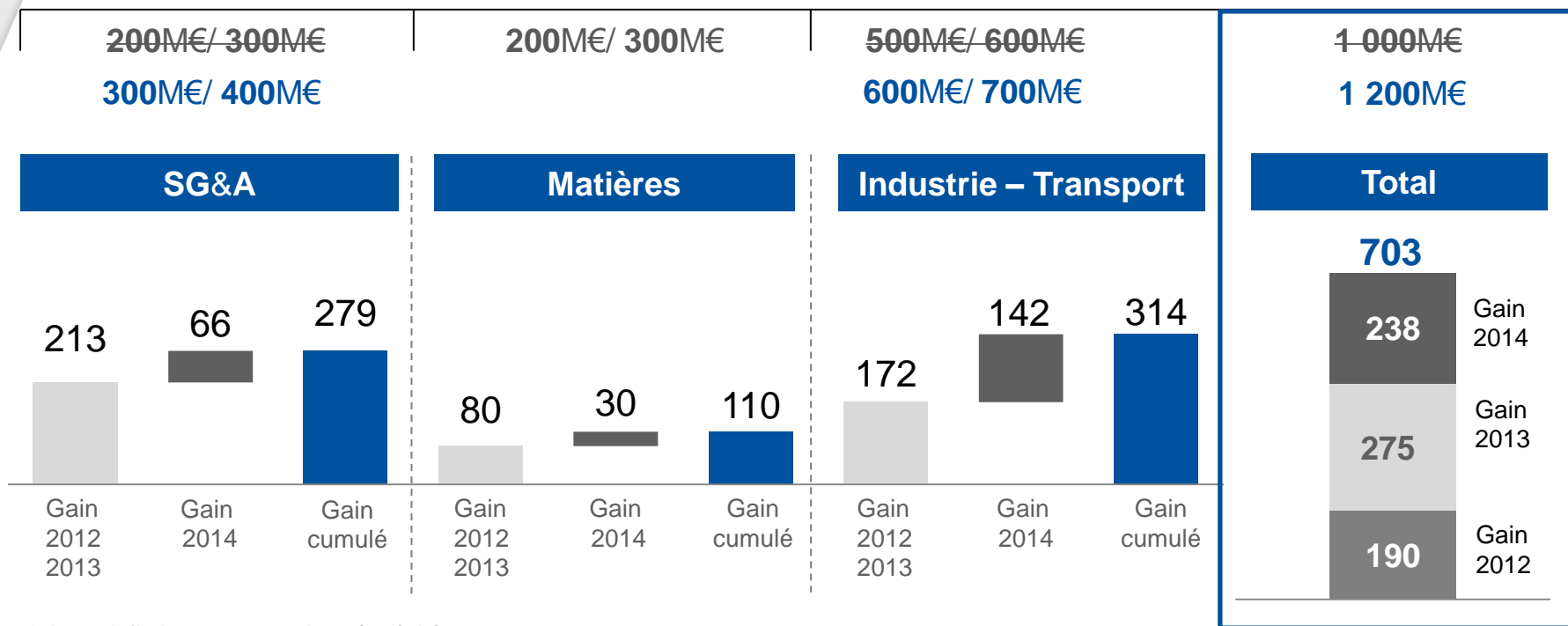
Centres de Recherche et Développement dans le monde

► En 2014



Accélération du plan de compétitivité 2012-2016 : objectif porté à 1 200M€

OBJECTIFS DE GAINS* 2012 – 2016



* Avant inflation et y compris coûts évités

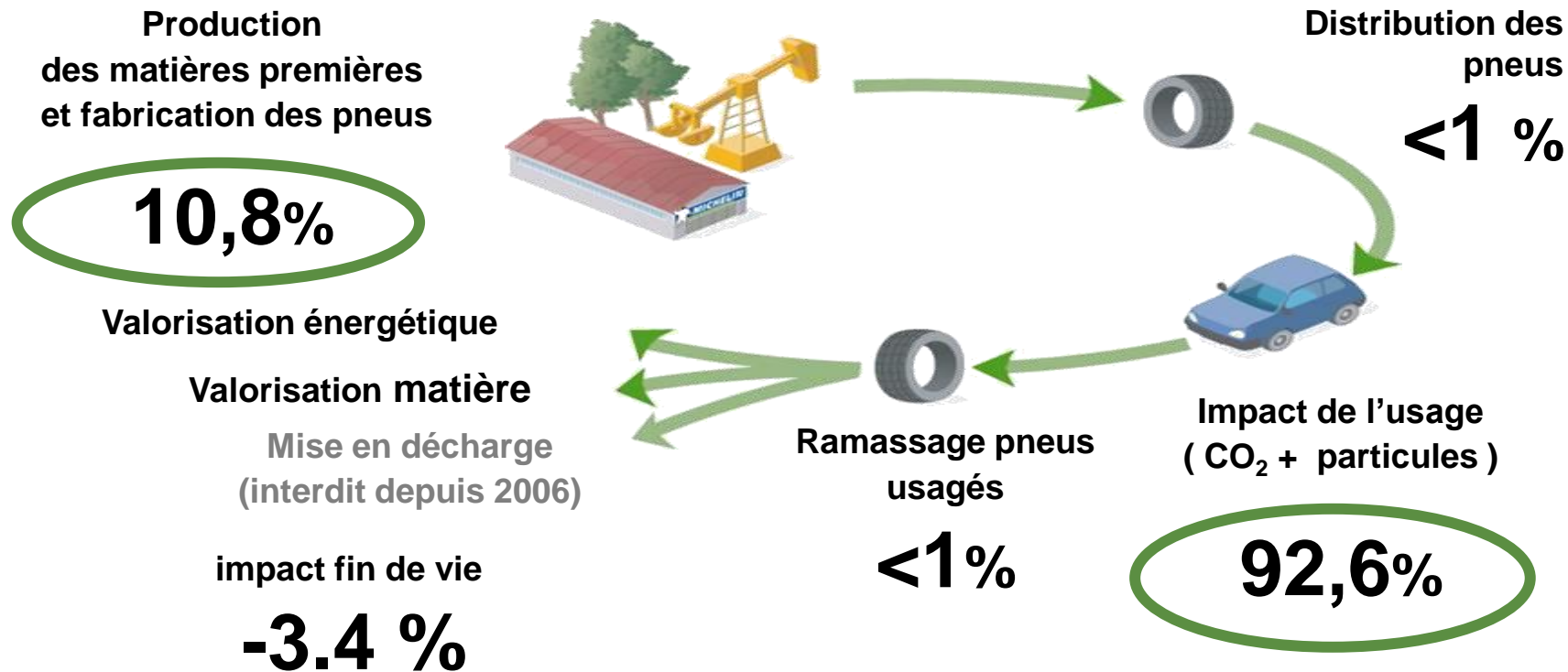
June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

4

Une politique générale environnementale engagée

Réduire l'empreinte des sites industriels



Source : Michelin 2010

Réduire l'empreinte des sites industriels

► MEF (Michelin sites Environmental Footprint)

Évolution des six composantes du MEF Groupe	Unité	2010	2013	2014	Cible 2014	Cible 2015
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

Une utilisation durable de toutes les ressources



REDUIRE



REUTILISER



RECYCLER

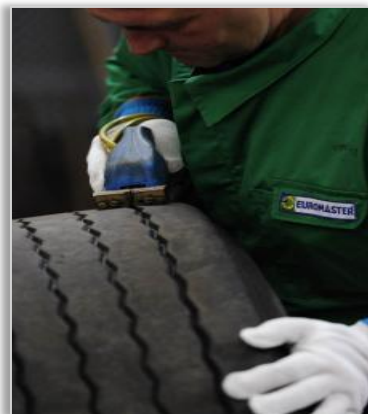


RENOUVELER

REUTILISER 



réparer



recreuser



rechaper

RENOUVELER



- Caoutchouc naturel



- Isoprene bio-sourcé



- Butadiene bio-sourcé



- Huiles et résines naturelles dans les mélanges



- Transformation industrielle de matière 1ère agricole



BIO ISOPRENE PROJECT

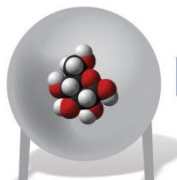
1st, 2nd and 3rd
GENERATION
BIOMASS



BIOTECH



SUGAR



AMYRIS



BIOTECH

ISOPRENE

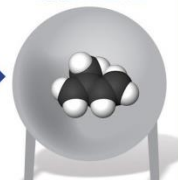


Braskem



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



aciéries



cimenteries



Centrales thermiques

Des actions contre le changement climatique : énergies renouvelables



June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

5

**Une implication sociétale fondée
sur le respect de l'éthique
et le bien-être des populations**

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.
- 61 projets financés en 2014 par la Fondation pour un montant de 10,4 m€.





可持续交通 成就美好生活

FOSTERING A BETTER LIFE THROUGH SUSTAINABLE MOBILITY

2014 “米其林必比登挑战赛” 启动仪式

2014 Michelin Challenge Bibendum Kick Off Press Conference

样片

CHALLENGE BIBENDUM Novembre 2014 - Chengdu - Chine



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
- 13-14 Mai 2014 : Première réunion à Clermont-Ferrand
 - 20 parties prenantes de 7 pays européens (fournisseurs, représentants du personnel, experts de la mobilité durable, organisations professionnelles, investisseurs, clients et ONG)
 - Themes des tables rondes
 - Que signifie être un leader de la mobilité durable ?
 - Comment Michelin peut contribuer à une mobilité durable dans les grandes villes ?
 - “Comment agir pour une mobilité durable avec des ressources naturelles limitées ?



June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

6

Guidance 2015 confirmée

Perspective 2015 : poursuite des tendances des marchés

MARCHÉS MATURES

Amérique du Nord



Europe



NOUVEAUX MARCHÉS



MARCHÉS DE SPÉCIALITÉS



Minier



OE & Infra*

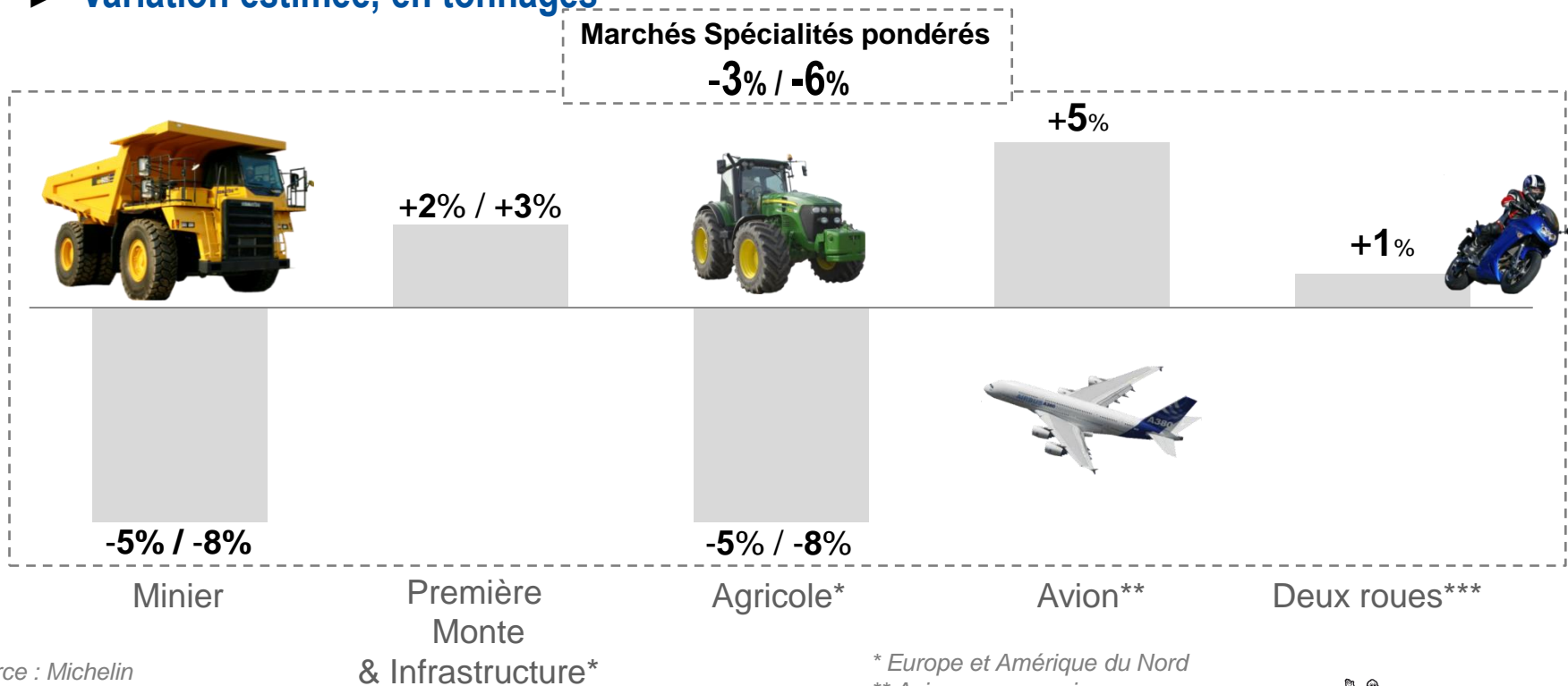


Agricole*

* En Europe et Amérique du Nord

Perspectives 2015 des marchés de spécialités : entre -3% et -6% de baisse estimée sur l'année

► Variation estimée, en tonnages



Source : Michelin

* Europe et Amérique du Nord

** Avions commerciaux

*** Moto Europe, USA, Japon



Guidance 2015 confirmée : croissance en ligne avec les marchés et EBIT avant éléments non récurrents en hausse au-delà de l'effet parités

	Guidance 2015
Volume	Croissance en ligne avec les marchés
Effet matières premières	Favorable d'environ 600M€
Effet Prix-Mix-Matières premières	Négatif au S1, positif sur l'année
Compétitivité / Inflation coûts	Equilibre sur l'année
Effet Parités sur Résultat opérationnel	Au-delà de 350M€
Résultat opérationnel avant non récurrents	En croissance au-delà de l'effet parités
Rentabilité des capitaux employés	Supérieur à 11%
Investissements	Environ 1 800M€
Cash Flow Libre structurel	Environ 700M€

Poursuite d'investissements créateurs de valeur

- Réussir nos investissements prioritaires pour la croissance du Groupe
 - Dans la Supply Chain, pour améliorer la qualité de service au client (systèmes d'information et entrepôts logistiques)
 - Dans les marchés en croissance : Tourisme haut de gamme, Amérique du Nord et Chine
 - Dans les services aux flottes Poids lourd et le Digital
 - Dans les matières premières et les produits semi-finis

- Poursuivre l'innovation, en particulier par l'intégration verticale
 - Assurer la production de caoutchoucs synthétiques de haute performance
 - Renforcer nos capacités à fabriquer des moules innovants (gammes CrossClimate, Premier A/S)

Lancement d'un programme de rachat d'actions de 750M€

- Capacité démontrée à générer de manière récurrente du *cash flow* libre structurel
 - Croissance de l'EBITDA, optimisation du Besoin de Fonds de Roulement
 - Dette sociale sous contrôle (régimes à prestations définies couverts à plus de 85% à fin Décembre 2014)
- Opportunité de création de valeur pour le Groupe
- Montant échelonné sur 18-24 mois à compter du 27 avril 2015 :
 - 750M€, soit environ une année de *cash flow* libre structurel ou un peu plus de deux ans de *cash flow* libre structurel après dividendes
 - En 3 tranches (d'environ 6 mois et 250M€ chacune)
 - Autorisation de l'Assemblée Générale (en cours et à renouveler) : rachat maximum de 10% du capital pour un prix maximum de 140€
 - Réduction du capital prévue en fin d'année par annulation d'actions

Produits, distribution et services, au plus près du client, pour capter la croissance

SERVICE INNOVATION

EFFITIRE™
by MICHELIN solutions

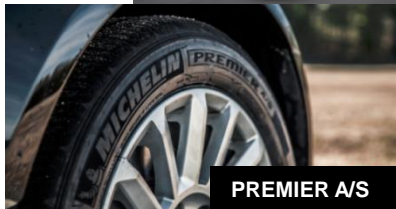


MICHELIN PLUS PLUS LOUD



MARKET ACCESS

PRODUCT INNOVATION

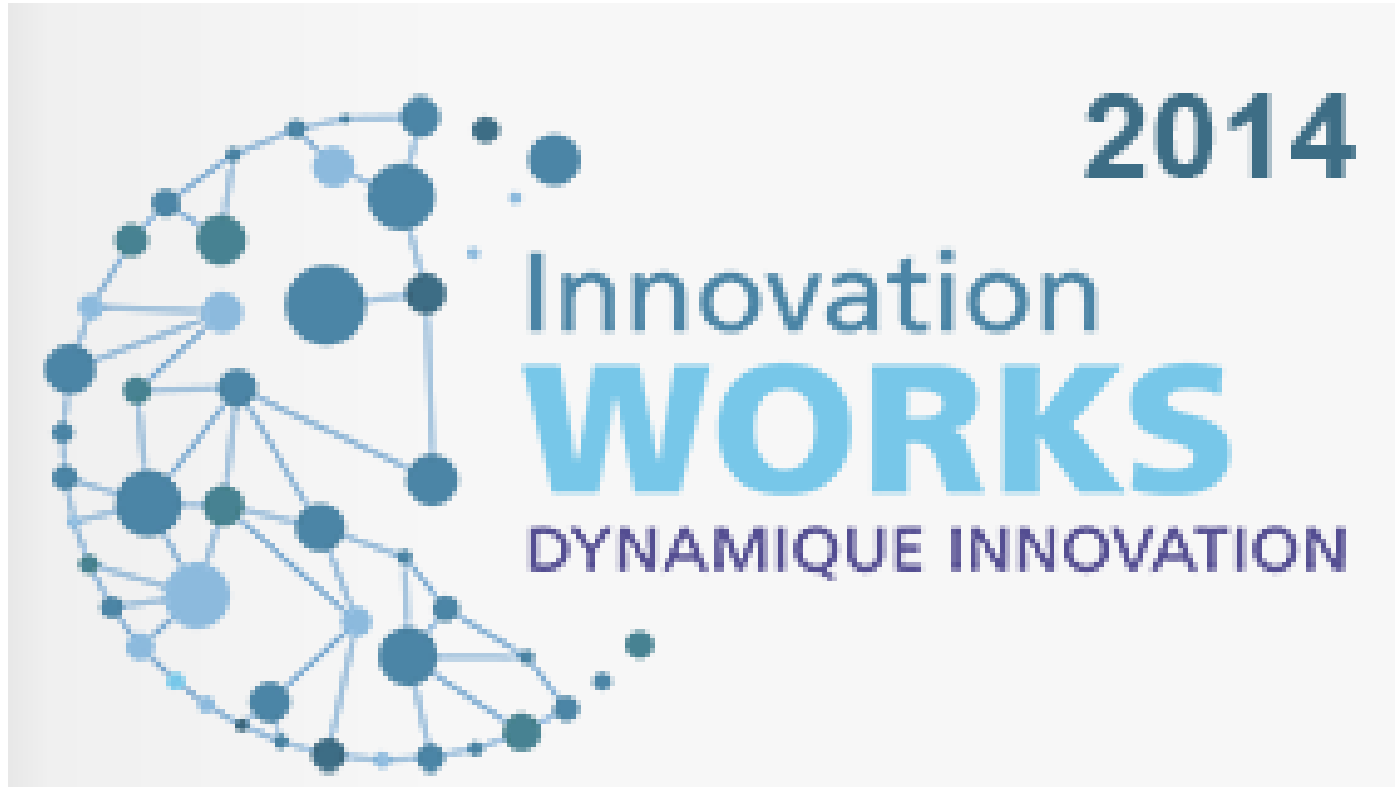


June 12, 2015

Oddo Securities – 10th Environment Forum, Paris

7

Annexes



Cinq domaines à privilégier



COMPOSITES FLEXIBLES

Utilisation des expertises Michelin dans la conception de pneus pour de nouveaux domaines.



VOYAGES ET DEPLACEMENTS

Nouveaux produits et services pour améliorer l'organisation des déplacements et des voyages.



SERVICES D'ENTRETIEN POUR UNE MEILLEURE MOBILITE

Nouveaux services et solutions pour l'entretien du pneu ou du véhicule, liés à la mobilité des personnes et des biens.



LOGISTIQUE : DE LA FERME AU MARCHÉ

Nouvelles idées business pour une meilleure chaîne d'approvisionnement et de meilleures pratiques depuis le producteur jusqu'au consommateur, pour réduire le gaspillage alimentaire.



SERVICES WEB POUR LA MOBILITÉ ROUTIERE

Nouveaux produits et services connectés, basés sur le Web.



Respect des personnes : Diversité

- La diversité est un atout de croissance et de compétitivité

**23,5% des embauches
sont des femmes**

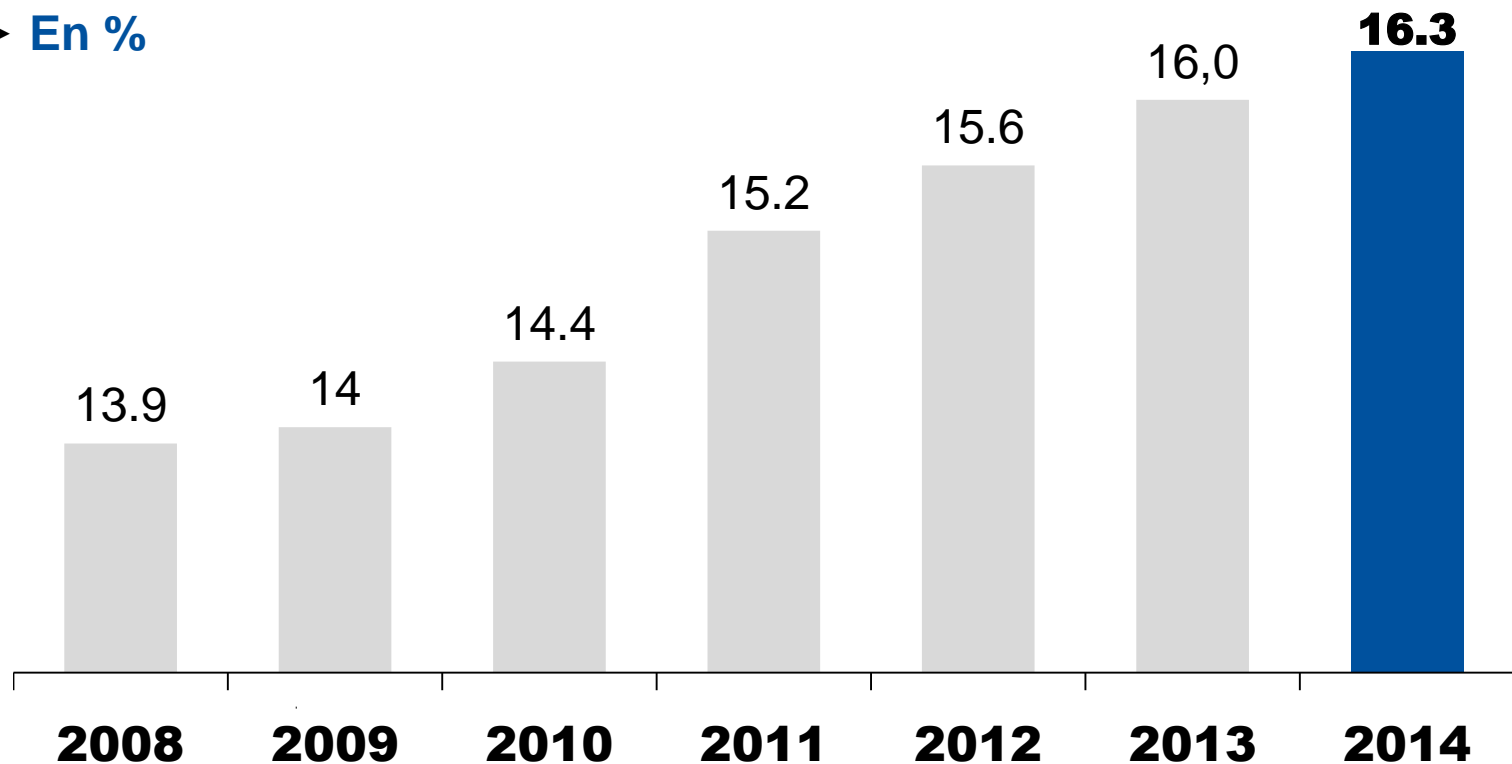
**6 950 embauches
en 2014**

**47,5% des top managers
sont non-français**



Part des femmes dans les effectifs

► En %



Respect des personnes : Formation

- ▶ **6,6 millions d'heures de formation en 2014 représentant**
 - 4,1 % de taux d'accès à la formation
 - 73 heures par personne formée
 - Ce qui est équivalent à 4 000 personnes se formant à temps plein sur toute l'année



Acquisitions in line with Michelin's strategy

▶ Targeted acquisitions

▶ Types of businesses being explored:

- Tier 2/Tier 3 Asian tire makers
- Digital and telematics service providers in mature regions
- Upstream investments



Reasonable amounts allowing Michelin to maintain its rating, thanks to FCF generation



Agenda

- **July 28, 2015:** First-half 2015 results
- **October 22, 2015:** Net sales at September 30, 2015
- **February 15, 2016 :** 2015 results

Disclaimer

"This presentation is not an offer to purchase or a solicitation to recommend the purchase of Michelin shares. To obtain more detailed information on Michelin, please consult the documentation published in France by Autorité des Marchés Financiers available from the <http://www.michelin.com/eng/> website.

This presentation may contain a number of forward-looking statements. Although the Company believes that these statements are based on reasonable assumptions at the time of the publication of this document, they are by nature subject to risks and contingencies liable to translate into a difference between actual data and the forecasts made or induced by these statements."

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