

18 OCTOBRE 2018

**VENTES NETTES  
AU 30 SEPTEMBRE 2018**

# Rappel de la Guidance 2018

	2018
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel sur activités courantes et à taux de change constant	> 2017
FCF structurel	> 1 100 M€

# Révision à la baisse du scénario marchés 2018 ; précision de la guidance ROSAC, confirmation du *Free Cash Flow* structurel

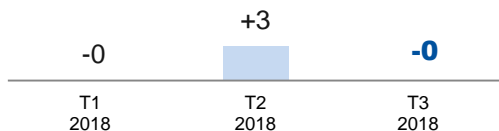
- Ventes nettes T3 en croissance sur des bases de comparaison favorables, avec un prix-mix-volume à +3,4%, conforme aux attentes, et malgré un environnement dégradé
- Révision à la baisse des marchés Tourisme et Poids lourd en net ralentissement sur la fin du T3 et au T4
- Pilotage des marges unitaires en Tourisme camionnette et Poids lourd :
  - baisse de volumes à la suite des hausses de prix compensant les dépréciations de devises de pays émergents
- Poursuite des gains de parts de marché en ≥18” en Tourisme camionnette et sur les marchés de Spécialités
- Précision de la guidance :
  - croissance des volumes du Groupe attendue légèrement positive sur l’année
  - progrès de ROSAC à taux de change constants attendu supérieur à 200 M€ ;
    - Effet net plan de compétitivité / inflation neutre sur l’année
    - Effet net Prix-mix / matières premières neutre sur le 2ème semestre
- Confirmation du *Free Cash Flow* Structurel > 1 100 M€

# Scenario marchés 2018 : net ralentissement en Tourisme et Poids lourd sur le S2 ; Spécialités toujours en croissance



**TOURISME 2018 : +0,5% / +0,7%**

vs +1,5%/+1,8% estimé en septembre

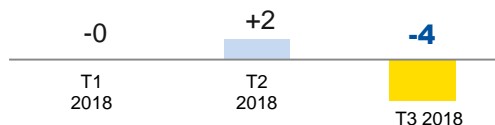


- OE : marché mondial en fort ralentissement
- RT : baisse de la demande ≤16", croissance continue du ≥18"
- Ralentissement du marché chinois
- Impact sur les marchés de la dépréciation des devises dans les pays émergents



**POIDS LOURD 2018 : -1,5% / -2%**

vs +0,5%/+1% estimé au T2



- Marchés OE et RT pénalisés par le ralentissement de la demande en Asie, en particulier en Chine
- Marché hors Chine en légère croissance
- Impact sur les marchés de la dépréciation des devises dans les pays émergents



**SPÉCIALITÉS 2018 \* : +6 % / +7 %**

vs +6%/+8% estimé au T2

- Minier : demande soutenue (~+10%) liée à la croissance de l'économie mondiale et à la fin du déstockage
- Hors route : OE Construction en forte croissance, OE Agro en ralentissement sur le S2, RT stable
- 2 Roues *Commuting* et Avion en croissance

\* Estimation des marchés annuels

# Révision du scénario 2018

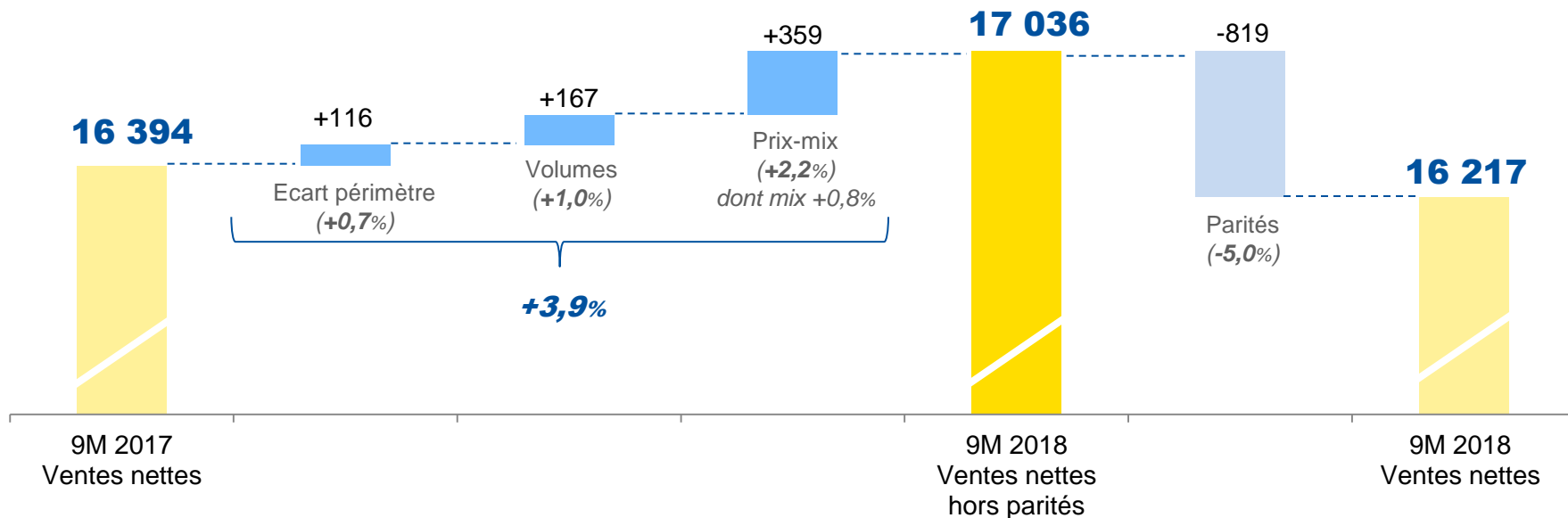
	S1 réel	S2 2018	2018
Effet net Prix-mix / Matières premières	+ 264 M€	<b>Neutre</b> <i>vs légèrement négatif</i>	<b>Positif</b>
Dont effet coûts des matières premières	- 67 M€	environ -50 M€ <i>vs neutre</i>	environ -120 M€* <i>vs -50M€</i>
Plan de compétitivité / Inflation	- 42 M€	<b>environ +40 M€</b> <i>vs positif</i>	<b>neutre</b> <i>vs positif</i>
Effet Parités	- 218 M€	<b>environ - 60 M€**</b>	<b>environ - 280 M€ **</b>
Taux Effectif d'Impôt 2018			<b>TEI de 28%</b>

\* cours moyens 2018 : Caoutchouc naturel : 1,45\$/kg ; Butadiene (US, Europe et Asie) : 1 346\$/t ; Brent : 74\$/bbl

\*\* avec les parités de septembre 2018 dont un €/ \$ moyen à 1,17

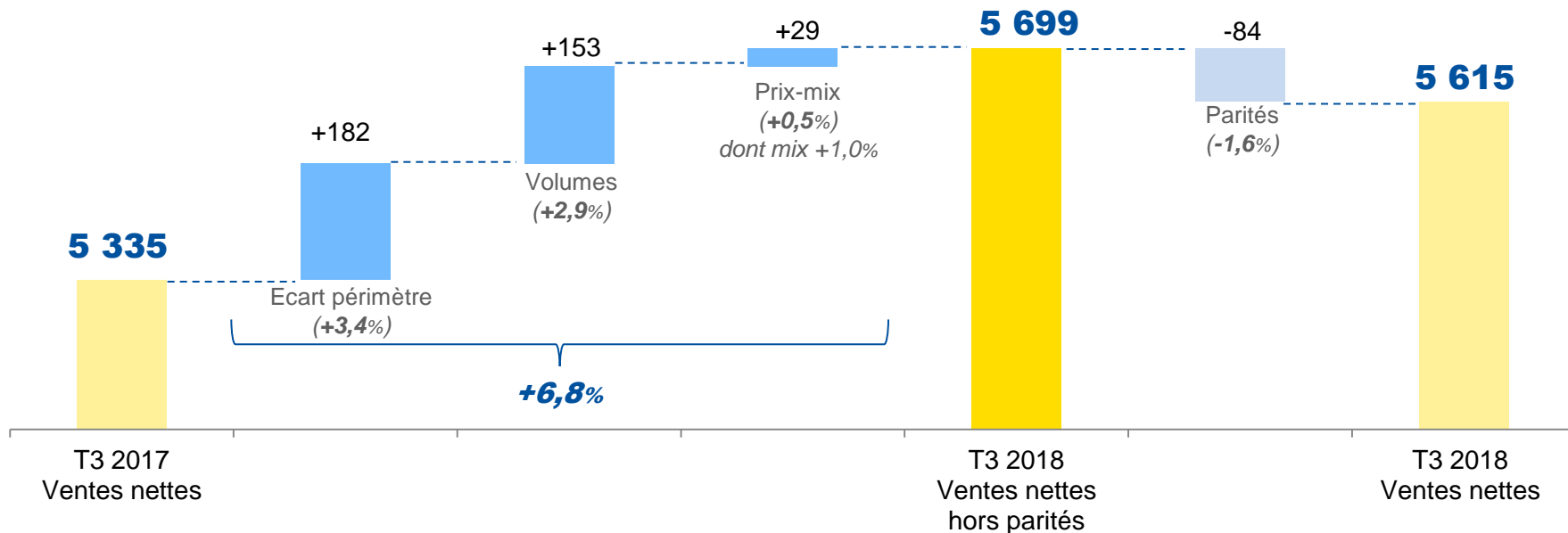
# Ventes nettes à fin septembre en hausse de 3,9% hors parités

▲ Variation annuelle 9M 2017 / 2018  
(en millions € et en %)



# Ventes nettes T3 2018 : hausse de 6,8% hors parités, portée par un effet volume-prix-mix favorable

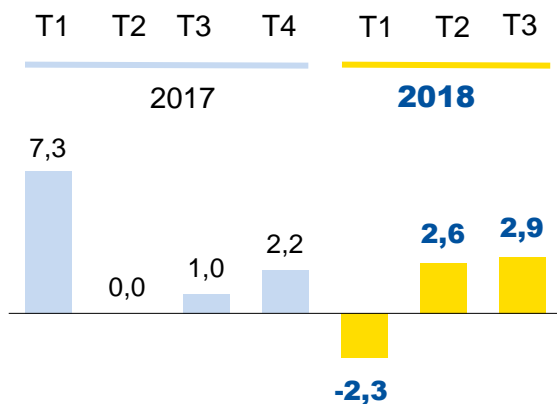
▲ Variation annuelle du T3 2017 / 2018  
(en millions € et en %)



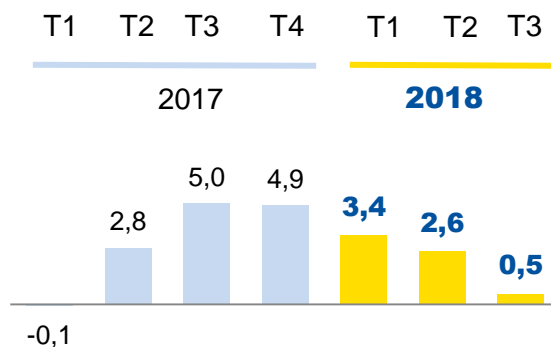
# T3 2018 : volumes en croissance et prix-mix positif

## ▲ Variation trimestrielle (en %)

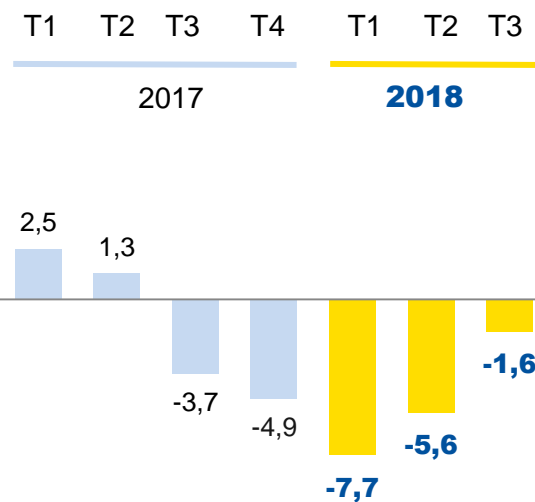
### Volumes



### Prix-mix






### Parités





# Ventes nettes portées par des volumes en croissance et un fort effet prix-mix, mais pénalisées par des parités défavorables

<i>(en millions €)</i>		9M 2018*	9M 2017*	Variation	9M 2017 publié
	SR1 ventes nettes	8 332	8 850	-5,9%	9 242
	SR2 ventes nettes	4 324	4 454	-2,9%	4 605
	SR3 ventes nettes	3 561	3 090	+15,2%	2 547

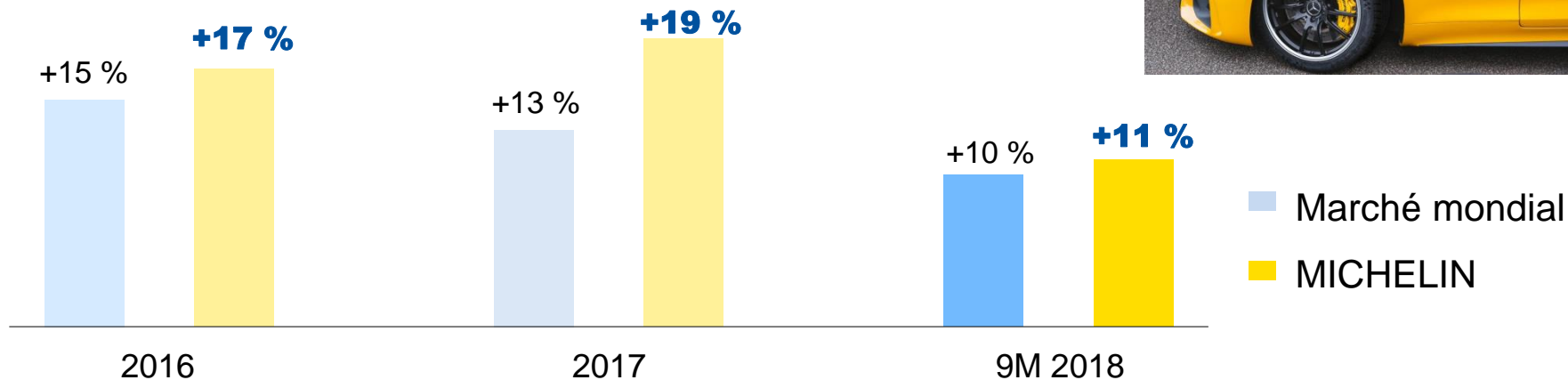
- Ventes nettes SR1 marquées par la déconsolidation de TCi, réseau de distribution en Amérique du Nord (-2% d'effet périmètre)
- Ventes nettes SR3 marquées par l'intégration de Fenner (+10% d'effet périmètre)

\* nouvelle organisation

# Pneus $\geq 18''$ : le marché reconnaît la puissance de l'offre Michelin dans le segment premium

## ▲ Croissance des pneus $\geq 18''$

(variation annuelle, marchés en unités et ventes en kt)



- Des clients qui valorisent la marque MICHELIN et sa performance produit : un positionnement prix en ligne avec la réputation de la marque MICHELIN
- Une croissance continue rendue possible par l'adaptation des capacités industrielles :
  - Accélération du projet d'usine à Leon au Mexique

# Marchés Minier : des offres adaptées aux clients et l'acquisition de Fenner pour capter la forte croissance des marchés

MICHELIN  
MEMS  
Evolution 4



MICHELIN  
XDR 3



Redémarrage  
de l'usine  
Anderson



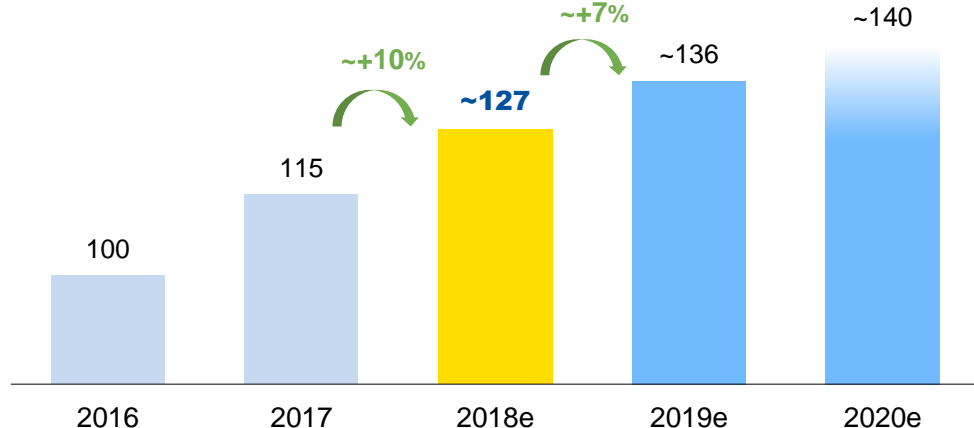
Bandes  
transporteuses



Service et  
solutions



● Minier \*



\*\*base 100 en 2016, en tonnes

# Intégration de Fenner conforme aux attentes : 60 M€ de synergies attendues à horizon 2021



- Accélération de la croissance des ventes nettes 2018 et progression de la rentabilité
- Contribution d'EBIT de Fenner sur 2018 attendu à environ 40 M€
- Synergies à horizon 2021 estimées à 60 M€ dont 30 M€ dès 2019

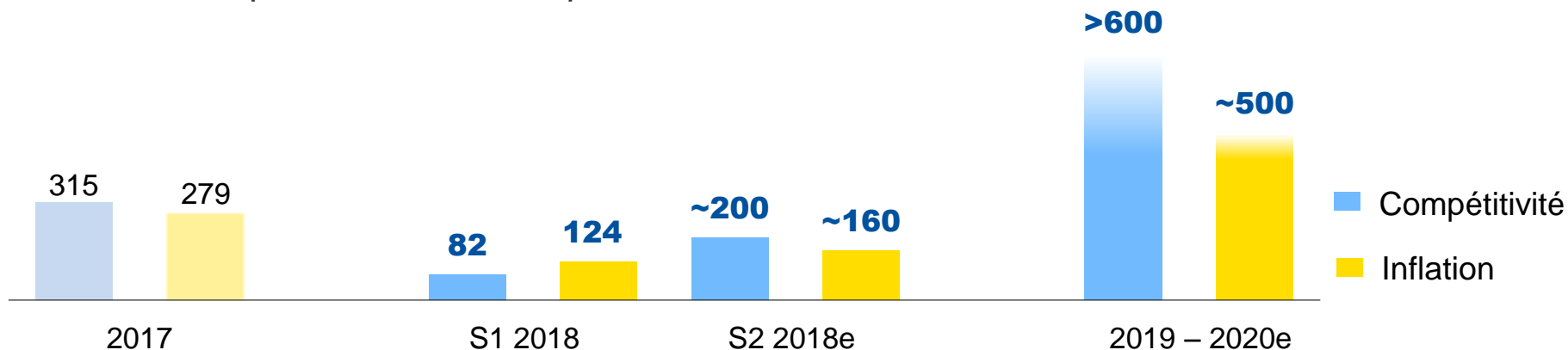
## Chiffre clés Fenner 2018

<i>(en millions £)</i>	2018 (dernier consensus)	2018e/ 2017
• Ventes nettes	682	+4,1%
• EBITDA	99	+15,1%
• Marge EBITDA	15%	+2pts



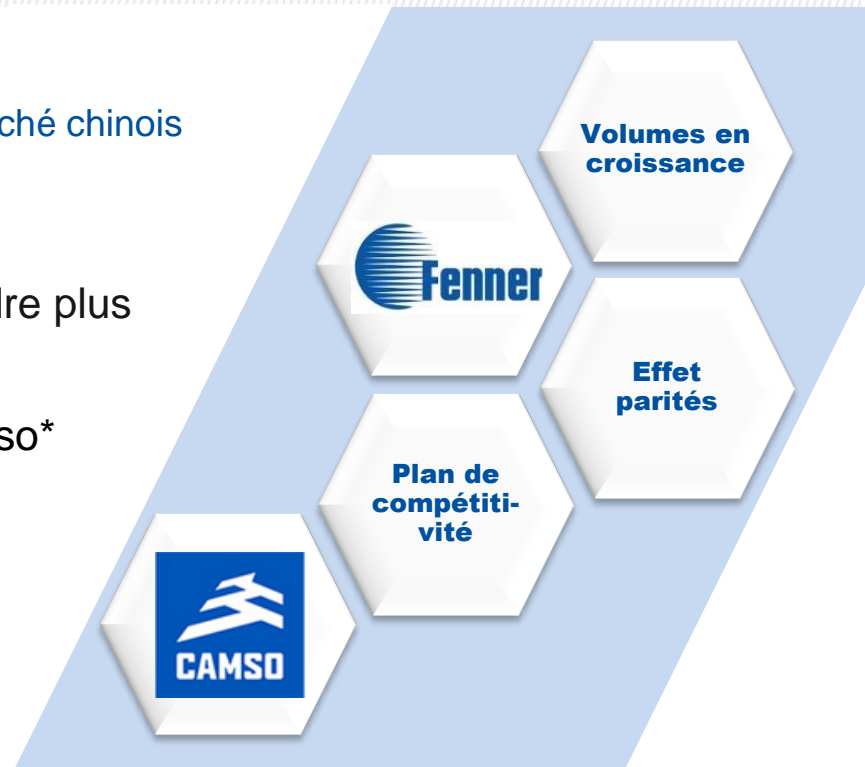
# Confirmation du plan de compétitivité de 1 200 M€ d'économies sur la période 2017 - 2020

- Plan de compétitivité vs inflation attendu neutre en 2018 avec
  - un premier semestre négatif (- 42 M€) en raison de la mise en place de la nouvelle organisation et de volumes faibles
  - un deuxième semestre positif (attendu aux alentours de 40 M€), malgré le ralentissement des marchés
  - une inflation plus forte sur les coûts d'énergie et de logistique
- Plan de compétitivité confirmé : plus de 600 M€ d'économies à réaliser en 2019 - 2020



# Premiers éléments de scénario pour 2019

- Tendances marchés:
  - TC : ~ +1,5% dont  $\geq 18''$  à ~ +10% et reprise du marché chinois
  - PL : ~ 0%
  - Spécialités : entre +4% et +5%
- Accélération du plan de compétitivité pour atteindre plus de 600 M€ d'économies sur 2019 - 2020
- Contributions des acquisitions de Fenner et Camso\* pour environ +150 M€ de ROSAC par rapport à 2018, y compris synergies
- Effet parités attendu légèrement favorable\*\*

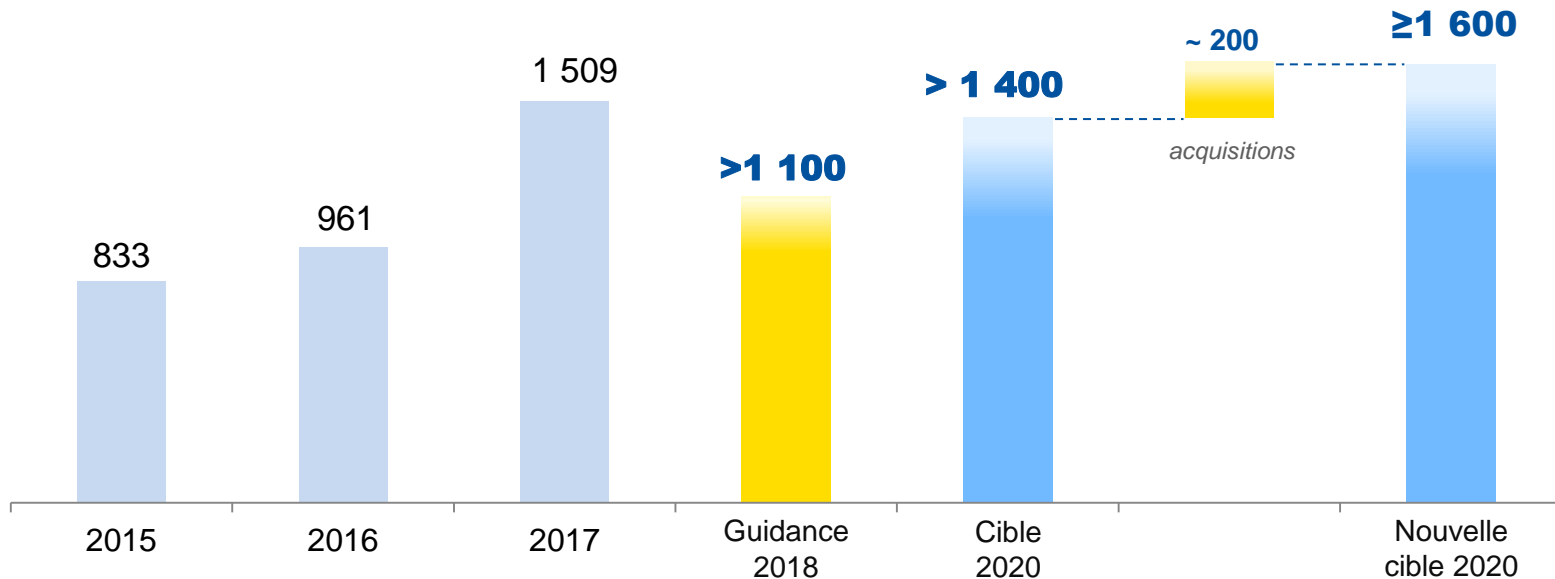


\*Sous réserve des autorisations réglementaires attendues courant novembre 2018

\*\* A taux de change moyens de septembre 2018

# Forte génération de *Free Cash Flow* structurel d'au moins 1 600 M€ en 2020

▲ *Free Cash Flow* structurel (en millions €)





# MICHELIN Track Connect : le 1er pneu connecté pour dominer la piste

4 pneus



4 capteurs



1 récepteur



1 application mobile





18 octobre 2018

**Ventes Nettes au 30 septembre 2018**



## Annexes

# Marchés TC - Marché OE : poursuite de la baisse en Europe et en Chine, demande en hausse en Amérique du Nord sur des bases de comparaison favorables. Marché RT : en ralentissement

Septembre 2018 / 2017

Marché	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Chine
Pneus première monte	▼ -6%	▼ -6%	▲ +10%	▲ +12%	▼ -7%
Pneus remplacement	▼ -0%	▼ -2%	▼ -1%	▼ -12%	▲ +3%

YTD (Septembre 2018)

Marché	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Chine
Pneus première monte	▼ -1%	▼ -1%	▼ -3%	▲ +10%	▲ +0%
Pneus remplacement	▲ +2%	▲ +1%	▲ +3%	▼ -7%	▼ -1%

\* Y compris Turquie

# Marchés PL - Ralentissement de la demande en Europe, marchés dynamiques en Amérique du Nord portés par le fret et importations au RT. Demande OE en Amérique du Sud tirée par les exportations

Septembre 2018 / 2017

Marché (Radial + Bias)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique du Sud
Pneus première monte	▼ -1%	▼ -1%	▲ +9%	▲ +41%
Pneus remplacement	▲ +1%	▼ -1%	▲ +4%	▼ -3%

YTD (Septembre 2018)

Marché (Radial + Bias)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique du Sud
Pneus première monte	▲ +5%	▲ +5%	▲ +16%	▲ +62%
Pneus remplacement	▲ +1%	▼ -1%	▲ +6%	▲ +3%

\* Y compris Turquie

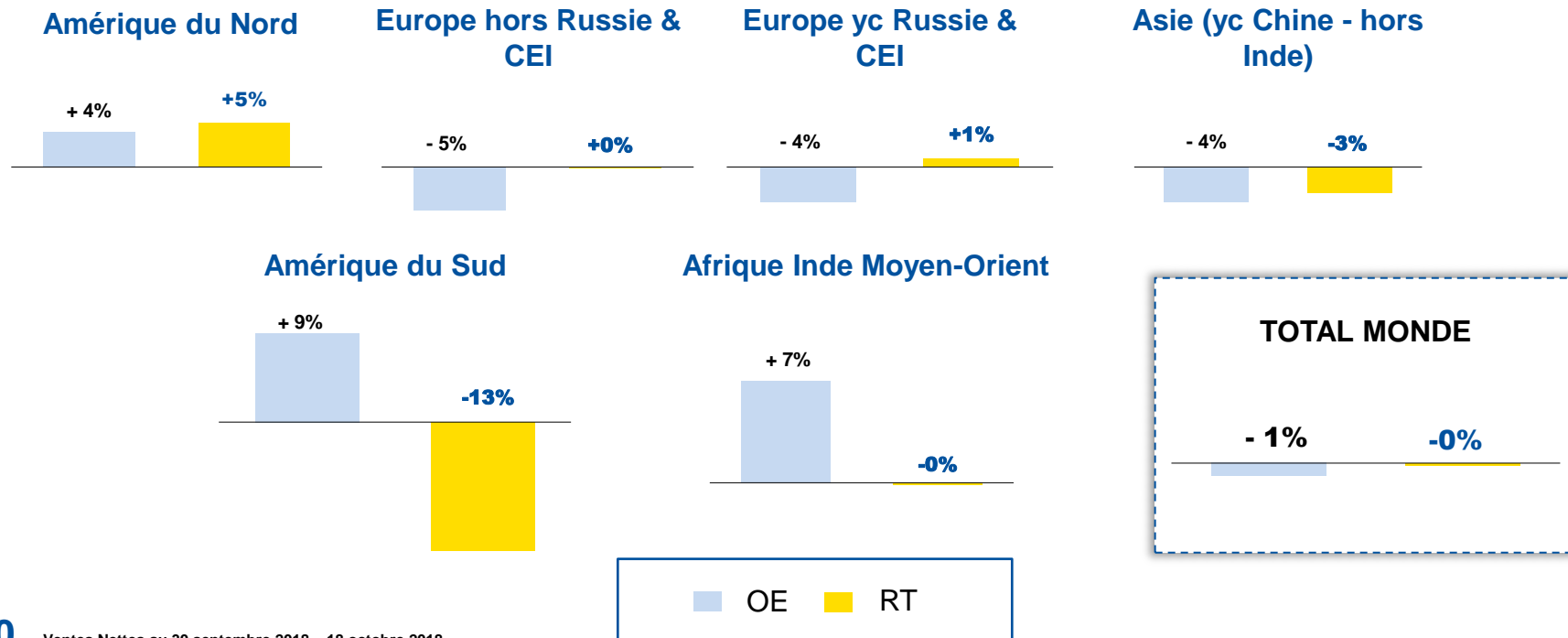
# T3 Tourisme : marchés mondiaux en ralentissement

## Bases de comparaison favorables en Amérique du Nord



### ▲ Marché Tourisme T3 2018

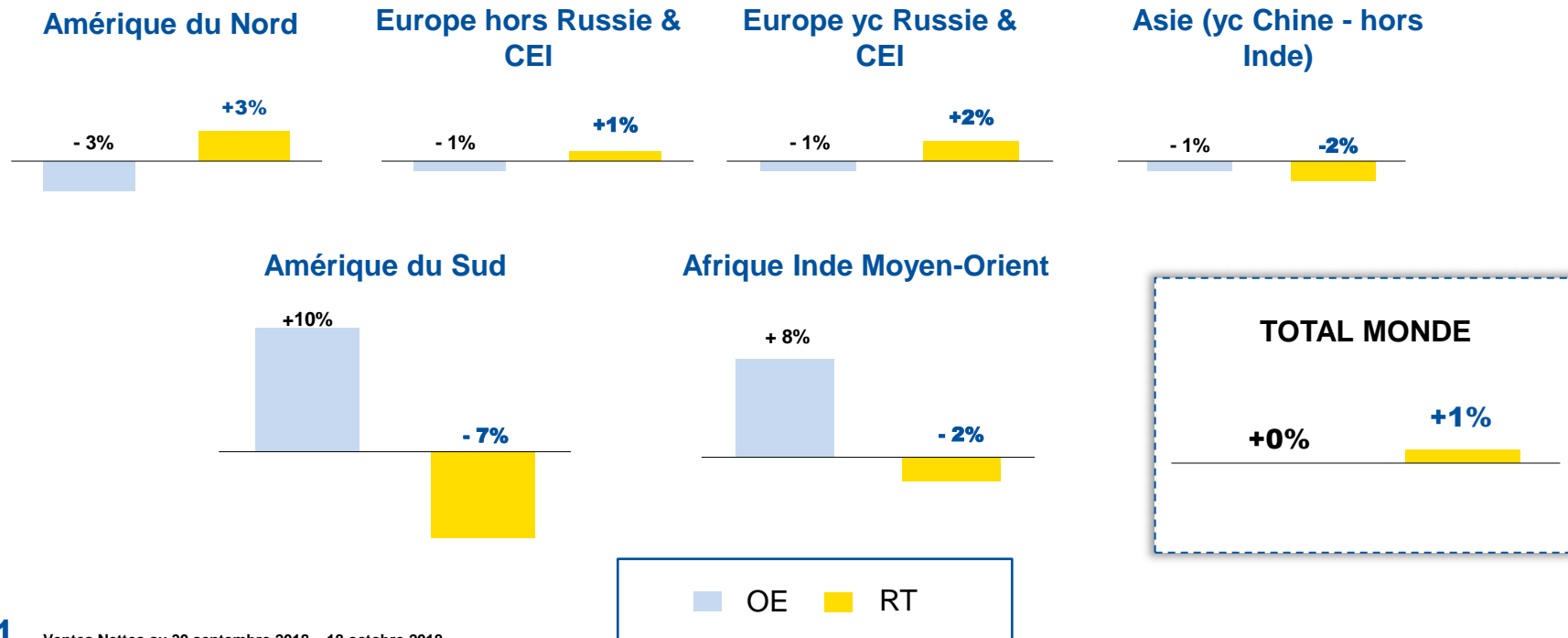
(variation en %, en nombre de pneus)



# Neuf-mois Tourisme : stabilisation de la demande mondiale à un niveau élevé



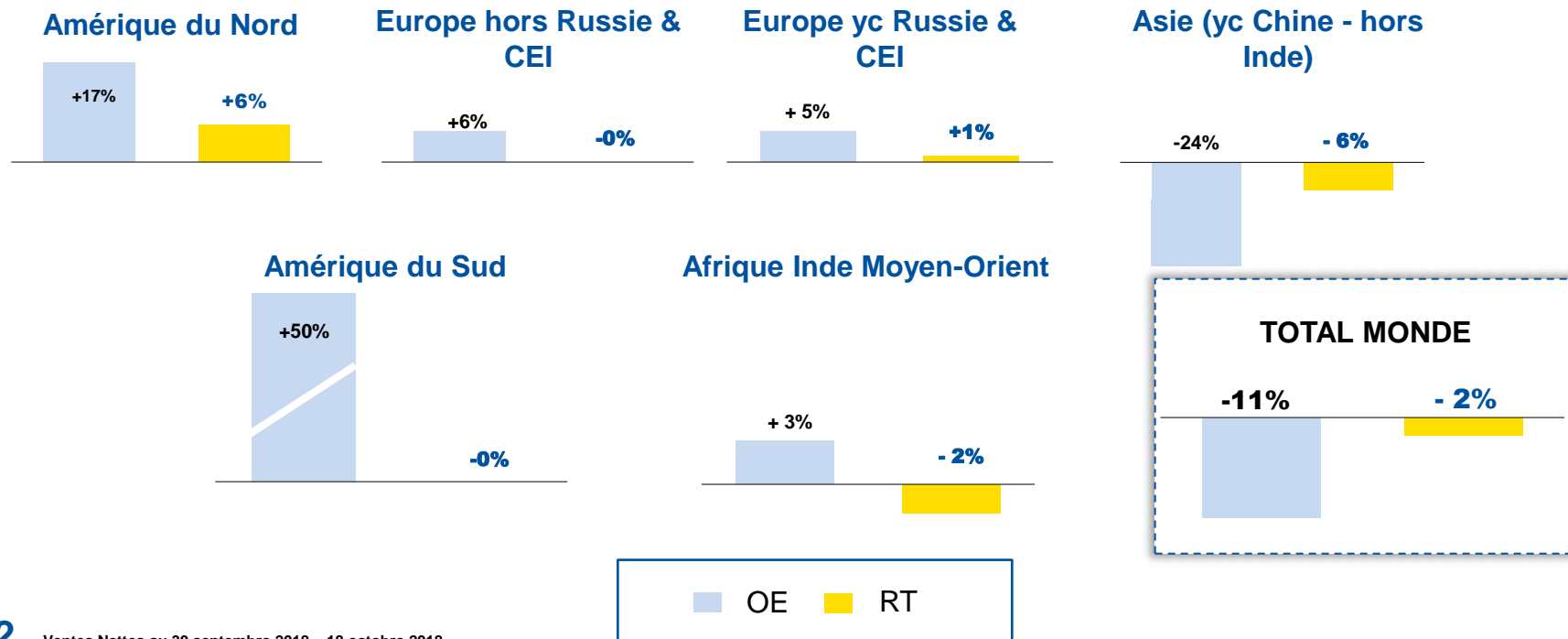
▲ **Marché Tourisme 9M** au 30 septembre 2018  
(variation en %, en nombre de pneus)



# T3 Poids lourd : marchés mondiaux pénalisés par le fort recul de la demande en Asie



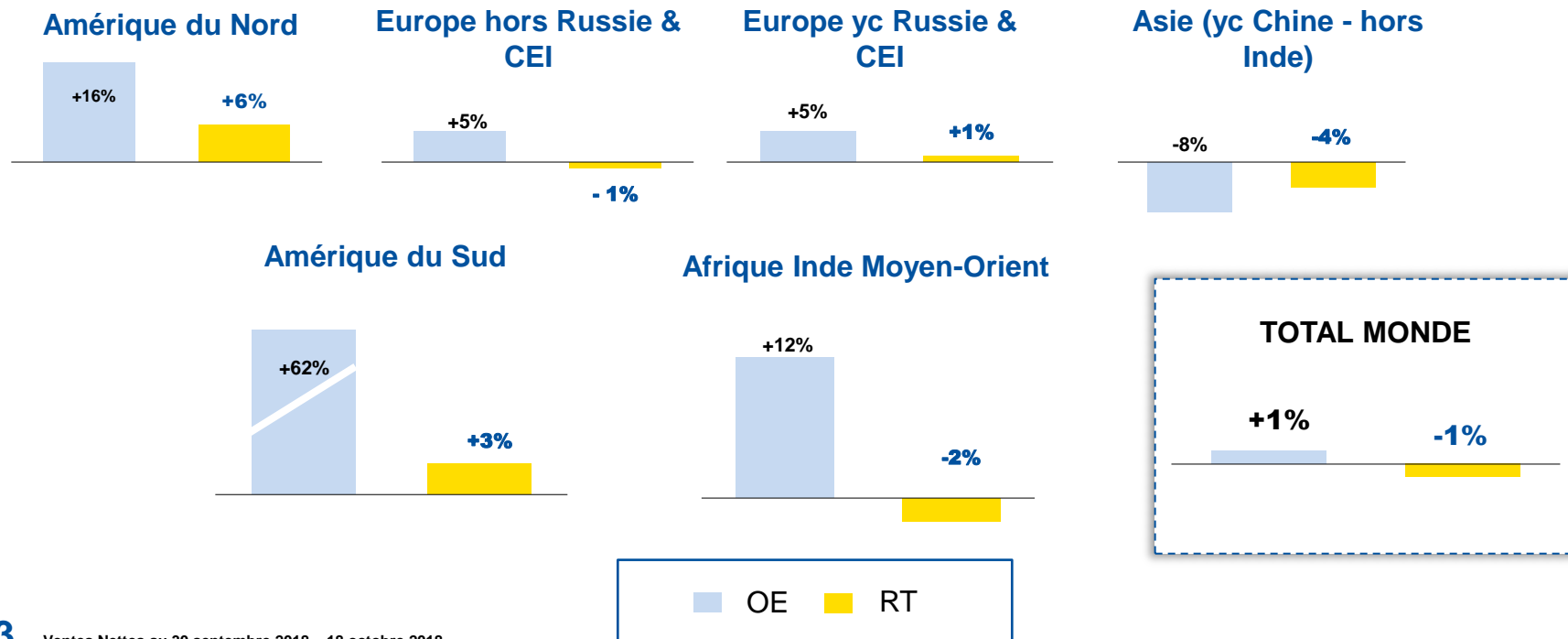
## ▲ Marché Poids lourd T3 2018 (variation en %, en nombre de pneus)



# Neuf-mois Poids lourd : Marchés mondiaux pénalisés par le recul de la demande en Asie



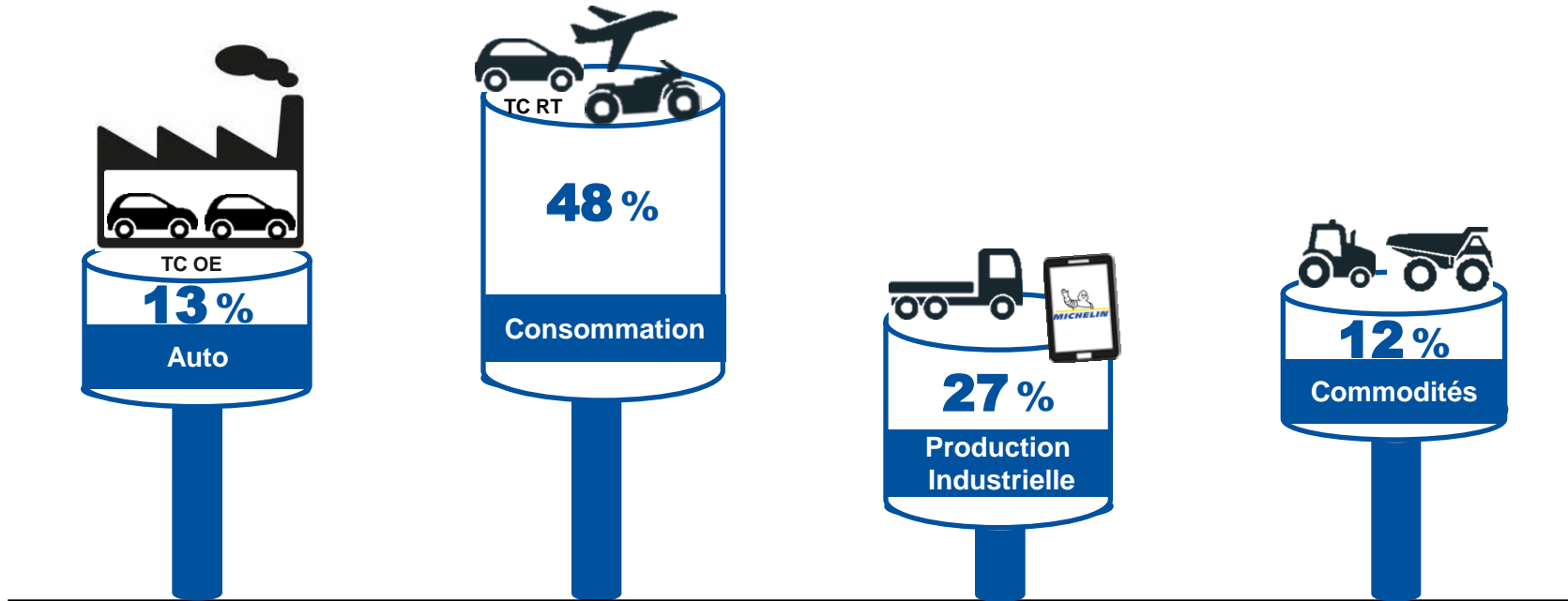
▲ **Marché Poids lourd 9M** au 30 septembre 2018  
(variation en %, en nombre de pneus)





# Un *Business Model* fortement lié à la consommation

▲ Ventes nettes\* par type d'exposition économique



\* Répartition des Ventes nettes 2017



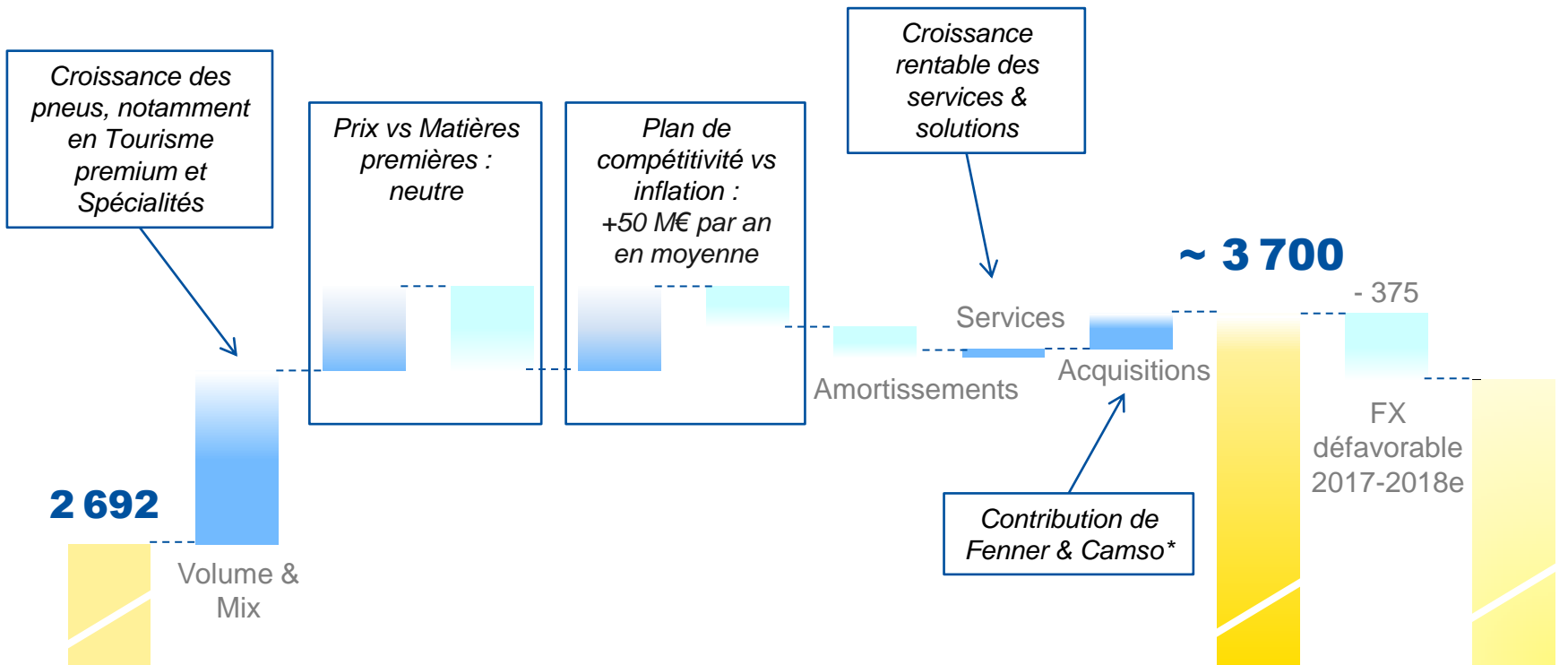
# Ventes nettes par devise et impact sur le ROSAC

	% des Ventes nettes S1 2018		Variation € vs. devise S1'18 / S1'17	Droptthrough Ventes nettes / RO*
ARS	1%		+51%	80% - 85%
AUD	2%		+9%	80% - 85%
BRL	3%		+20%	-20% / - 30%
CAD	3%		+7%	25% - 30%
CNY	6%		+4%	25% - 30%
EUR	35%		NA	-
GBP	3%		+2%	25% - 30%
INR	1%		+12%	25% - 30%
JPY	1%		+8%	80% - 85%

	% des Ventes nettes S1 2018		Variation € vs. devise S1'18 / S1'17	Droptthrough Ventes nettes / RO*
MXN	1%		+10%	25% - 30%
PLN	1%		-1%	25% - 30%
RUB	2%		+14%	25% - 30%
THB	1%		+2%	-100% / -130%
TRY	1%		+25%	80% - 85%
TWD	1%		+8%	80% - 85%
USD	35%		+12%	25% - 30%
Autres	1%			80% - 85%

\* Droptthrough dépendant de la base d'exportation / fabrication / vente

# 2016-2020 : leviers de rentabilité



2016

\* Sous réserve des autorisations réglementaires

26

Ventes Nettes au 30 septembre 2018 – 18 octobre 2018

2020

hors. forex

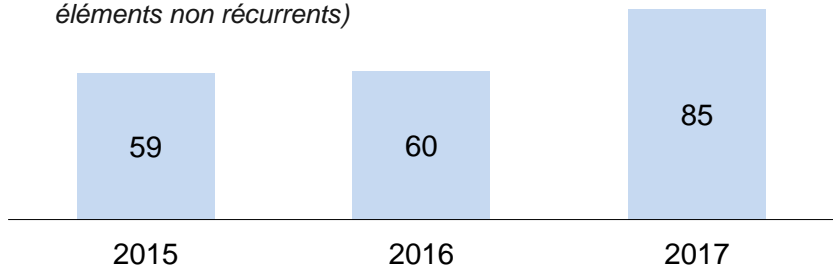
2020



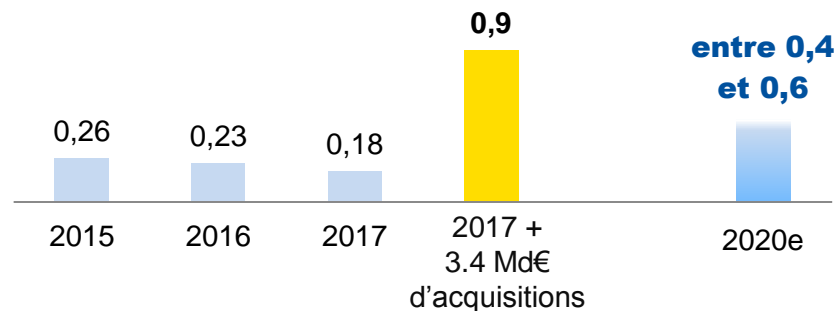
# Forte génération de Free Cash Flow et situation financière robuste

## ▲ Taux de conversion du Cash

(en % - Free Cash Flow structurel / resultat net hors éléments non récurrents)



## ▲ Dette Nette / EBITDA\*

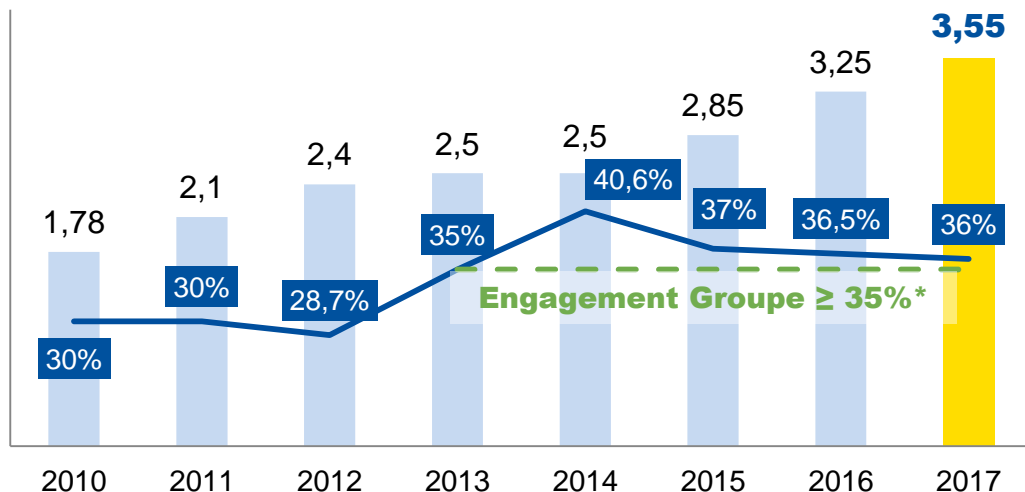


- Un ratio dette nette/EBITDA à son plus-haut en 2018 compte tenu du *cash out* nécessaire aux acquisitions prévues en 2018, avant de revenir d'ici 2020 entre 0,4 et 0,6
- Les agences de notation Moody's, Standard & Poor's et Fitch ont confirmé une notation de crédit de A-/A3 après l'annonce du projet d'acquisition de Camso portant à 3,4 Md€ le *cash out* pour 2018
- Réussite de l'offre obligatoire en trois tranches pour un montant total de 2,5 Md€ (dont une tranche à maturité 20 ans pour 750 M€), notée A- (Standard & Poor's) et A3 (Moody's)

\*Voir Document de référence 2017, notes 3.7.2 et 26 aux états financiers consolidés

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

- Dividende 2017 de 3,55 € / action, soit un taux de distribution de 36%\*











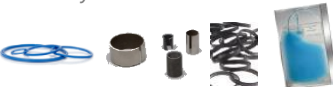







- Dividende en €/action
- Taux de distribution en %
- Engagement Groupe: Taux de distribution 2013-2020 :  $\geq 35\%$  \*

\* du résultat net ajusté des éléments non courants

- Programmes de rachat
  - 2015 - 2016 : rachats à hauteur de 750 M€ et annulation de 4,5 % du capital
  - 2017 : rachats de 101 M€ et annulation de 0,5 % du capital
  - 2018 : rachats de 75 M€ et annulation de 0,4 % du capital pour compenser l'effet de dilution lié aux instruments de rémunération

# Quatre domaines de croissance : Capex et acquisitions au service de la stratégie de création de valeur

	Pneus	Services	Expériences	Matériaux
Objectifs 2015-2020	Ventes Nettes +20%	Ventes Nettes x2	Ventes Nettes x3	Capitaliser sur notre leadership
2018 Partenariats et acquisitions...	   <p>Bandes transporteuses</p>     			  <p>Polymères renforcés</p> 
...en ligne avec la stratégie 2020	 <p>Investissements</p>  <p>Distribution</p>  <p>Télématique et services</p>		<p>Expériences : voyage et gastronomie</p> 	 <p>Matériaux de haute technologie</p>

# Projet d'acquisition de Camso pour créer le leader mondial de la mobilité hors route



- Manufacturier et fournisseur de produits hautement performants et de services associés pour les marchés de la mobilité hors route
  - Leadership technologique sur les chenilles en caoutchouc et pneus pleins
  - Implantation industrielle compétitive, notamment au Sri Lanka et au Vietnam
- Synergies identifiées jusqu'à 55 M\$ dès 2021 et optimisation du BFR de l'ordre de 20 M\$
- Effet relatif sur le résultat net par action dès la première année et forte création de valeur
- *Cash out* de 1,45 Md\$ et finalisation prévus en novembre 2018 après obtention des approbations réglementaires

## Chiffres clés Camso\*

<i>(en millions \$)</i>	2018	2012
• Ventes nettes	974	865
• EBITDA	136	105
• Marge EBITDA	14%	12%

- Croissance dynamique et forte amélioration de la rentabilité
- 7 700 employés dans 26 pays dont environ 5 500 au Sri Lanka et 300 à Magog au Québec
- 17 usines et 3 centres de R&D

\* L'exercice de Camso se clôt le 31 mars

# Acquisitions et partenariats S1 2018 : *Cash Out* de 2 Md€ Réévaluation des synergies Fenner à 60 M€

- *Joint-Venture* TBC & TCi :

- Créer le leader US de la distribution grossiste
- Accéder à plus de 2 400 points de vente
- Capitaliser sur l'expertise de TBC en importation de pneus Tier3 et Tier4
- ⇒ Précurseur sur le marché et dotée d'une gouvernance claire et d'un pilotage agile



- Acquisition de Fenner :

- Valoriser le *leadership* technologique du Groupe dans les matériaux au-delà du pneumatique
- Compléter l'offre minière du Groupe avec un acteur majeur des bandes transporteuses,
- Des synergies réévaluées à 60 M€ (vs 30 M€ initialement prévus) à horizon 2022





# Michelin acquiert Fenner, un leader mondial des bandes transporteuses et des produits à base de polymères renforcés



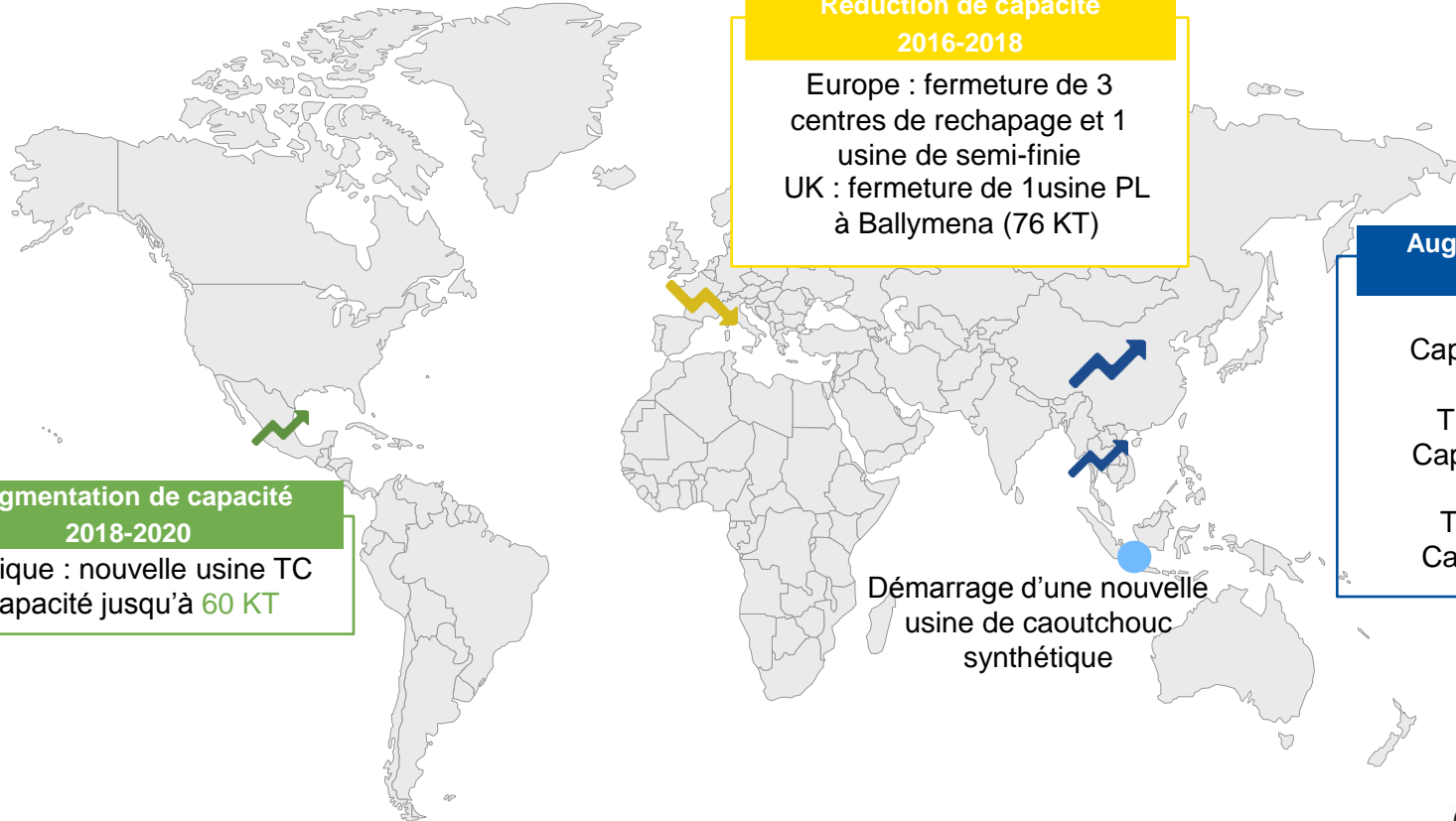
- Une acquisition stratégique à forte valeur ajoutée, qui s'inscrit pleinement dans l'ambition de Michelin de valoriser son expertise dans les matériaux de haute technologie pour :
  - Proposer une offre globale aux clients de l'industrie minière et créer des synergies réévaluées à 60M£
  - Développer les activités dans les matériaux de haute technologie avec un portefeuille de polymères complémentaire

Chiffre clés Fenner		
(en millions £)	2018 (dernier consensus)	2017
• Ventes nettes	682	655
• EBITDA	99	86
• Marge EBITDA	15%	13%





# Continuer à réduire l'empreinte industrielle de Michelin: répondre à la demande locale avec une production locale



## Réduction de capacité 2016-2018

Europe : fermeture de 3 centres de rechapage et 1 usine de semi-finie  
UK : fermeture de 1 usine PL à Ballymena (76 KT)

## Augmentation de capacité 2016-2020

Chine TC: +20%  
Capacité jusqu'à 240 KT

Thaïlande TC: +10%  
Capacité jusqu'à 165 KT




Thaïlande PL: +24%  
Capacité jusqu'à 75 KT

## Augmentation de capacité 2018-2020

Mexique : nouvelle usine TC  
Capacité jusqu'à 60 KT

Démarrage d'une nouvelle  
usine de caoutchouc  
synthétique

# Effets de la nouvelle organisation par SR sur S1 2017

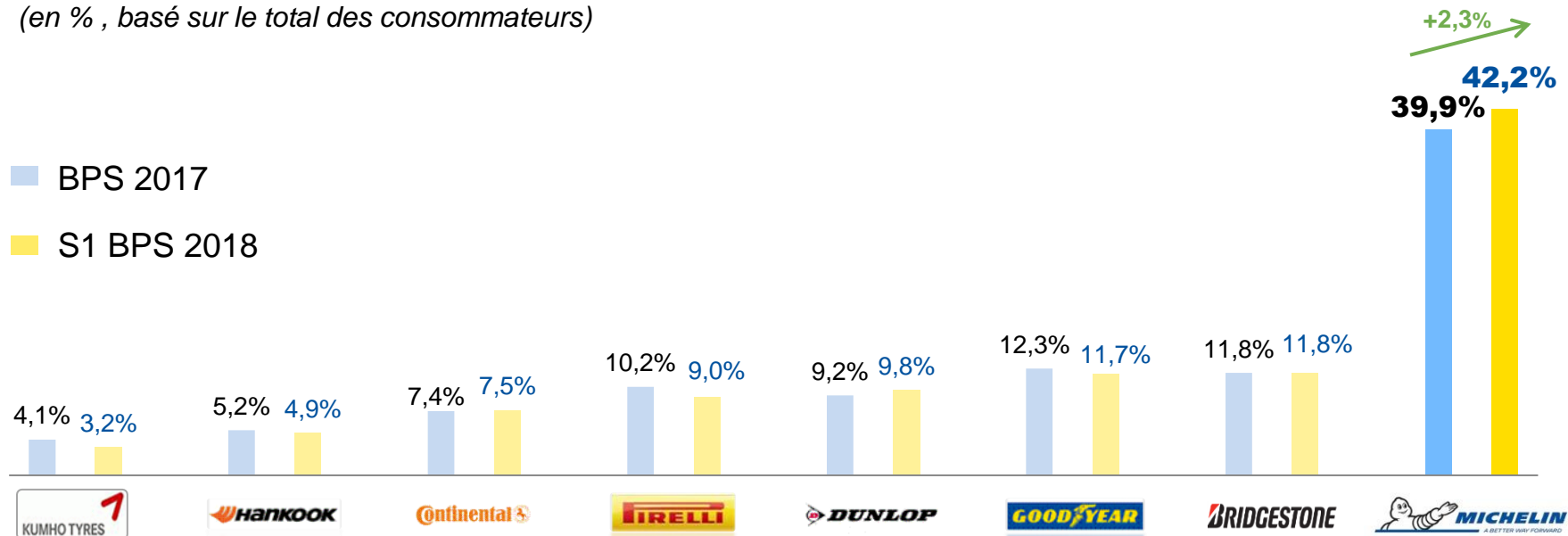
(en millions €)	S1 2017**	S1 2017 publié	Variation
 <p><b>SR1 Ventes nettes</b> <b>Résultat opérationnel*</b> Marge opérationnelle*</p>	<p><b>6 009</b> <b>764</b> 12,7 %</p>	<p>6 263 800 12,8 %</p>	<p>- 4 % - 5 % - 0,1 pt</p>
 <p><b>SR2 Ventes nettes</b> <b>Résultat opérationnel*</b> Marge opérationnelle*</p>	<p><b>2 928</b> <b>214</b> 7,3 %</p>	<p>3 041 229 7,5 %</p>	<p>- 4 % - 7 % - 0,2 pt</p>
 <p><b>SR3 Ventes nettes</b> <b>Résultat opérationnel*</b> Marge opérationnelle*</p>	<p><b>2 122</b> <b>415</b> 19,6 %</p>	<p>1 755 364 20,8 %</p>	<p>+ 21 % + 14 % - 1,2 pt</p>

\* sur activités courantes

\*\* nouvelle organisation

# BPS: MICHELIN, la marque de pneu la plus reconnue en Chine, qui continue de croître

▲ Brand Power Score en Chine\*  
(en % , basé sur le total des consommateurs)

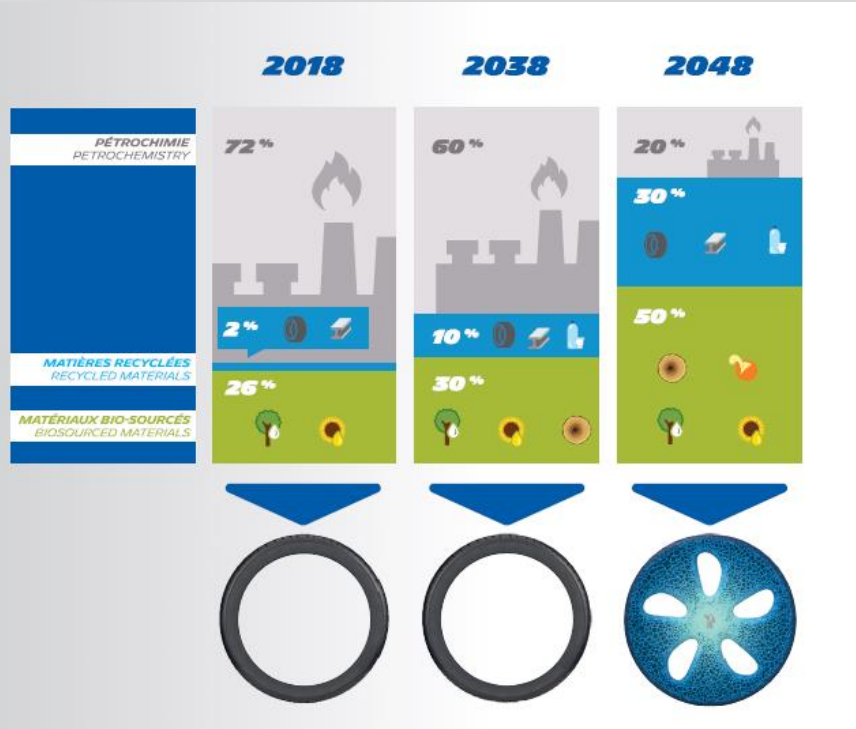


\* Etude BCM réalisée par l'institut de recherche des marchés Millward Brown, basée sur une liste réduite de 8 marques

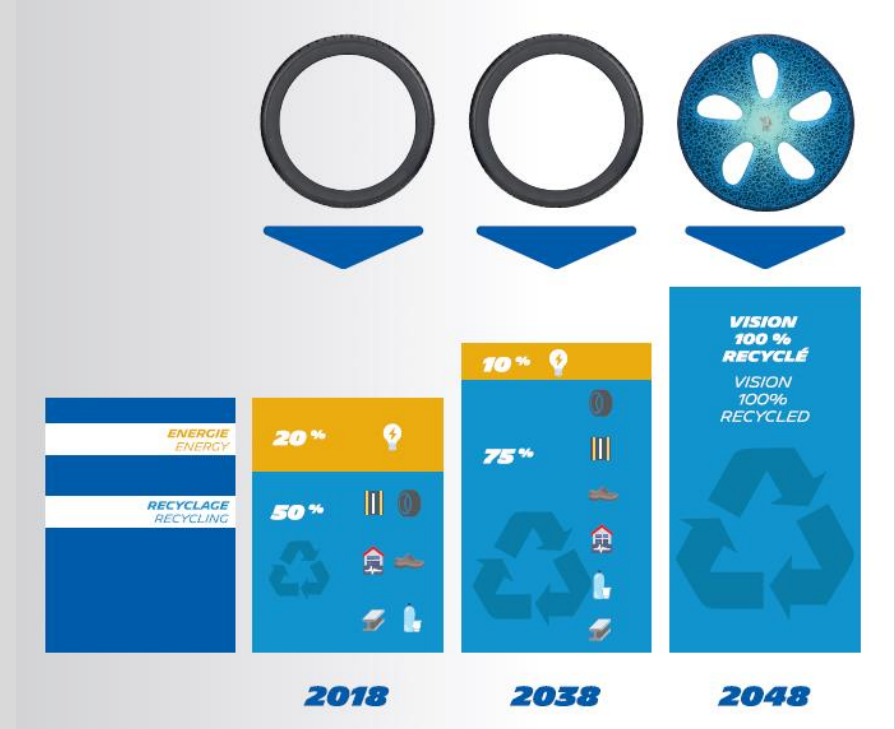
*WITH LONG LASTING PERFORMANCE, MICHELIN ACTS AGAINST  
PLANNED OBSOLESCENCE AND PUSHES FOR HIGHER  
TECHNOLOGICAL CONTENT*



## Les pneus Michelin seront fabriqués avec 80% de matériaux renouvelables



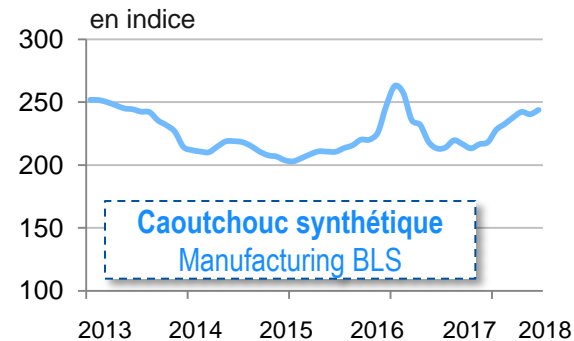
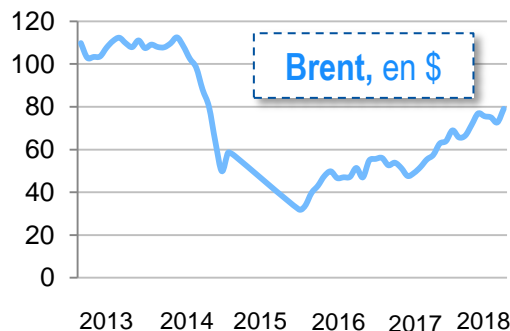
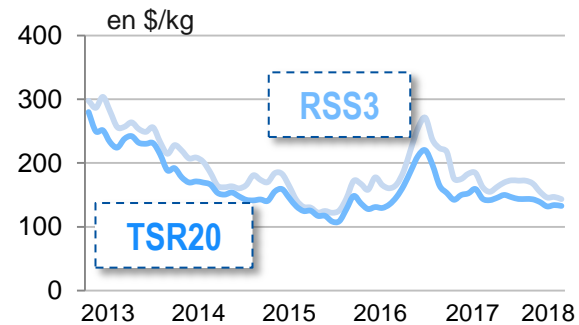
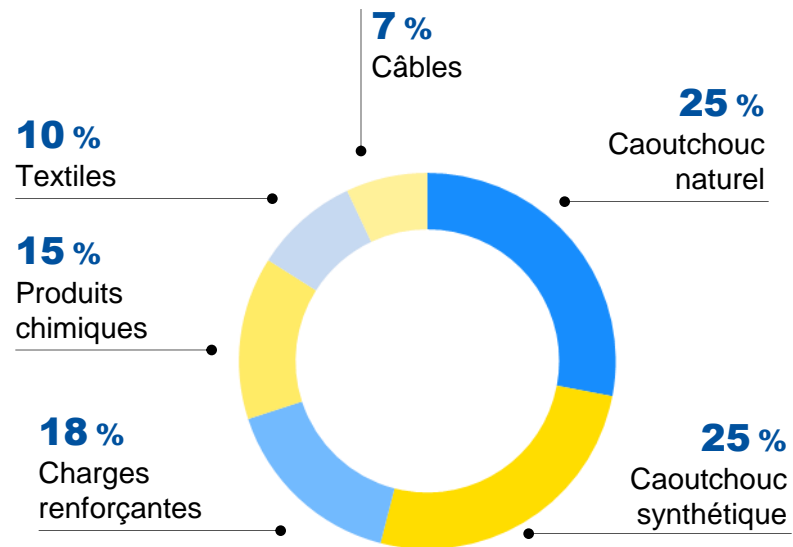
## 100% des pneus seront recyclés





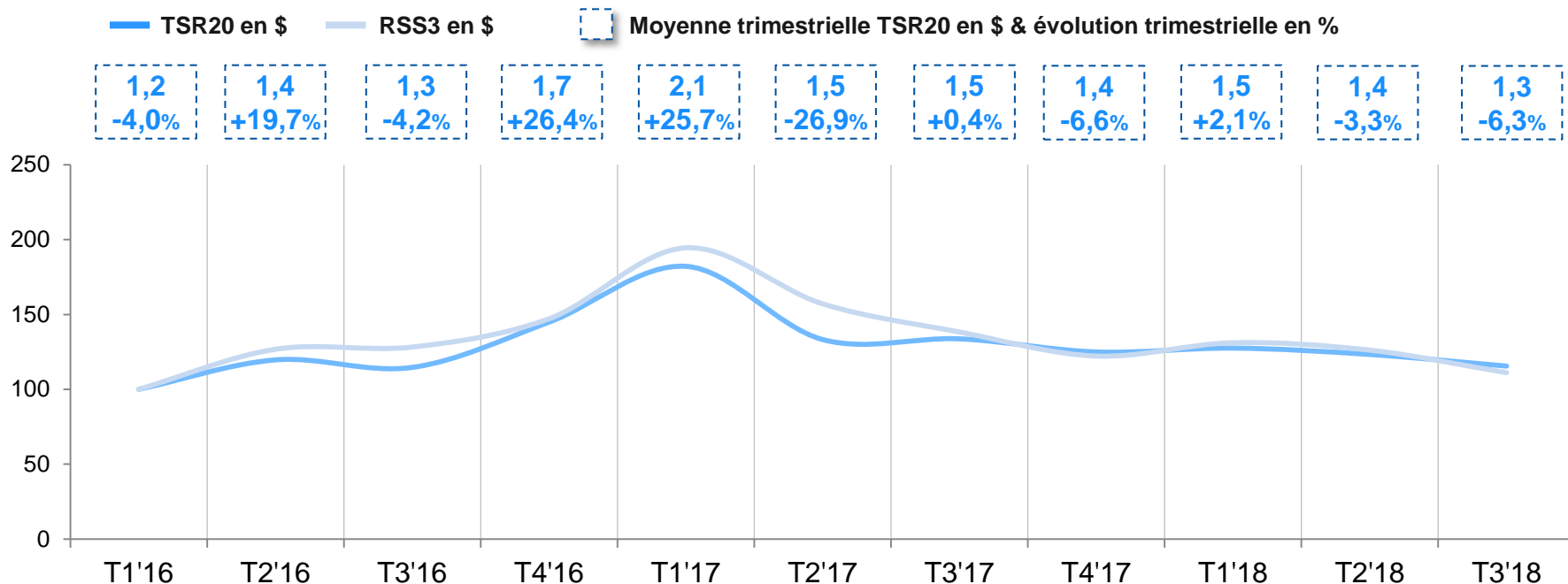
# Matières premières

## ▲ Achats matières premières S1 2018 (2,5 Md €)



# Evolution du prix du Caoutchouc naturel

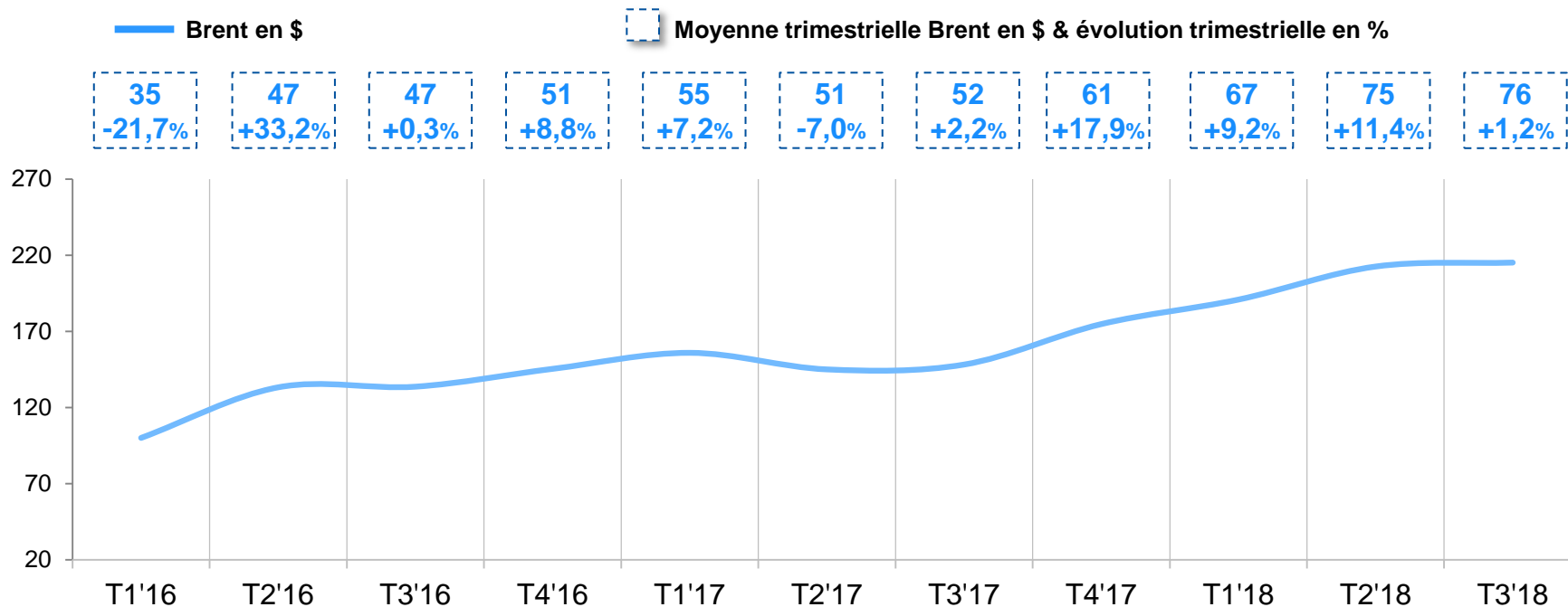
▲ En indice à fin septembre 2018 (\$ / kg, base 100 au T1'16)



Source: SICOM

# Evolution du prix du Brent

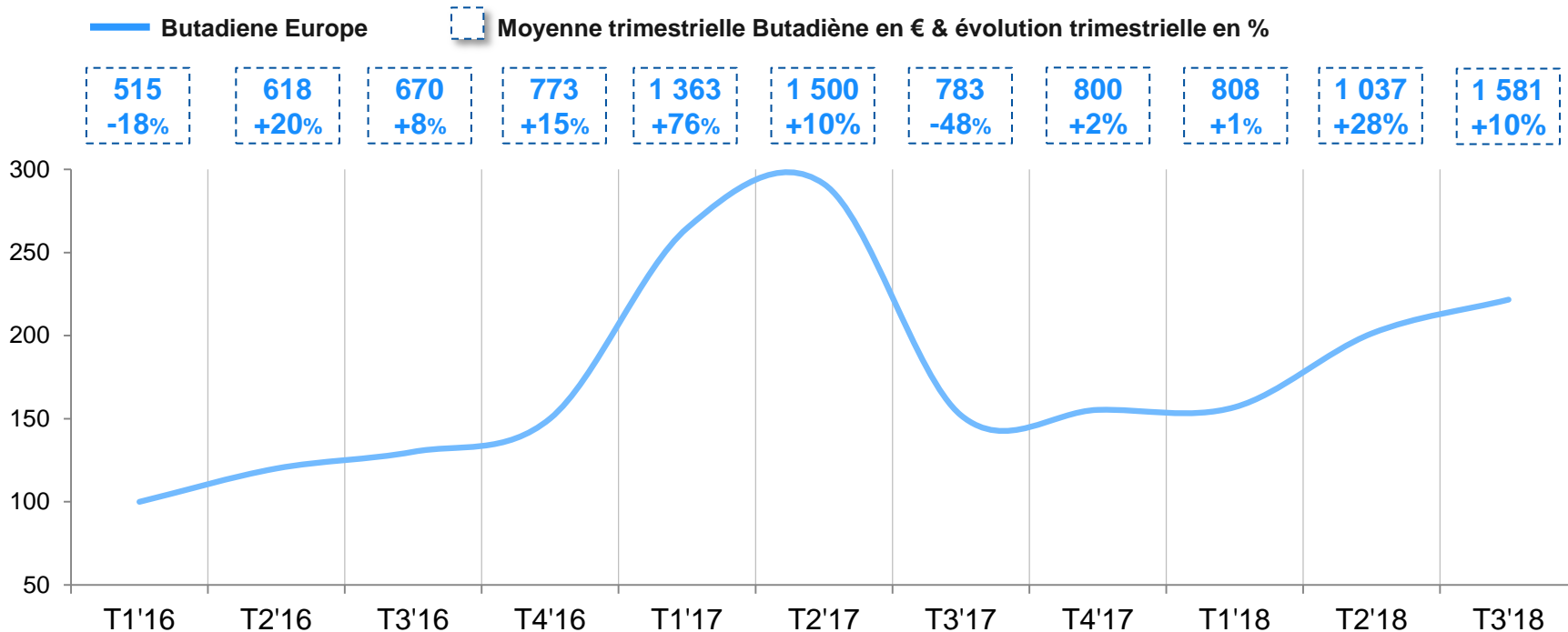
▲ En indice à fin septembre 2018 (\$ / baril, base 100 au T1'16)





# Evolution du prix du Butadiène

▲ En indice à fin septembre 2018 (€/tonne, base 100 au T1'16)



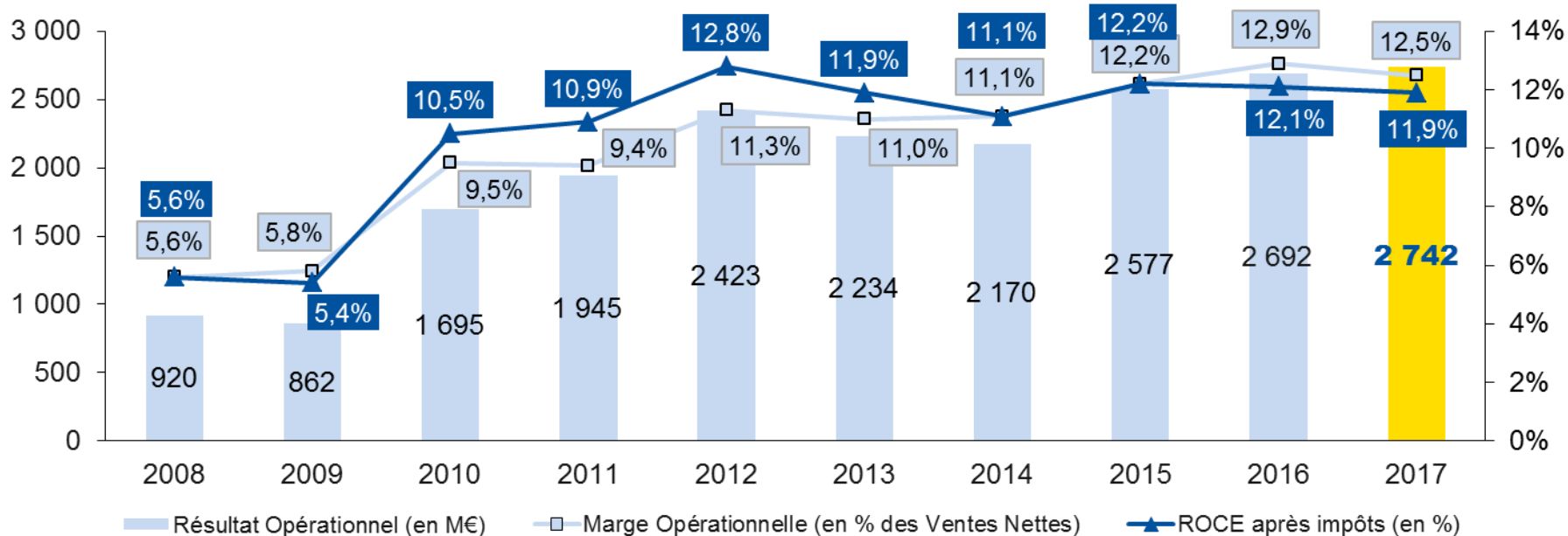
Source: IHS

# Emissions obligataires en cours (situation au 29 août 2018)

Issuer	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg
<b>Issue</b>	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note
<b>Type</b>	Bond	Bond	Bond	Convertible	Convertible	Bond	Bond	Bond	Bond
<b>Principal Amount</b>	€ 750 mn	€ 1000 mn	€ 750 mn	\$ 600 mn	\$ 500 mn + TAP \$100 mn	€ 302 mn	€ 300 mn	€ 300 mn	€ 400 mn
<b>Offering price</b>	99,099%	99,262%	99,363%	95,50%	100% & 103,85%	98,926%	99,967%	99,081%	99,912%
<b>Rating corporation at Issuance date</b>	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) Baa1 (Moody's)
<b>Current coporation rating</b>	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; unsolicited A- (Fitch)								
<b>Coupon</b>	0,875% p.a	1,75% p.a	2,50% p.a	ZERO Conv premium 130%	ZERO Conv premium 128%	3,25% p.a	1,125% p.a	1,75% p.a	2,75% p.a
<b>Issue Date</b>	29-août-18	29-août-18	29-août-18	05/jan/2018	05/jan/2017 & 25/apr/2017	21/sep/2015 & 27/sep/2016	19-mai-15	19-mai-15	11-juin-12
<b>Maturity</b>	3-sept.-25	3-sept.-30	3-sept.-38	10-nov.-23	10-janv.-22	30-sept.-45	28-mai-22	28-mai-27	20-juin-19
<b>Interest payment</b>	Annual Sept 03	Annual Sept 03	Annual Sept 03	N/A	N/A	Annual Sept 30	Annual May 28	Annual May 28	Annual June 20
<b>ISIN</b>	FR0013357845	FR0013357852	FR0013357860	FR0013309184	FR0013230745	XS1298728707	XS1233732194	XS1233734562	XS0794392588
<b>Denomination</b>	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000

# 2017 : une nouvelle année conforme à notre feuille de route 2020

## ▲ Résultat et marge opérationnels\* & ROCE



\* sur activités courantes

# 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>.

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."

**Edouard de PEUFEILHOUX**  
**Matthieu DEWAVRIN**  
**Humbert de FEYDEAU**

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

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

23, place des Carmes Dechaux  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9

*investor-relations@michelin.com*