

P 2-3 • FAITS MARQUANTS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES – LE FILM

P 4-5 • ON EN PARLE

- MICHELIN EN CHINE
- MOVIN'ON

**P 6-7 • DIALOGUE AVEC
LES ACTIONNAIRES**



JEAN-DOMINIQUE SENARD
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

ÉDITO

Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,

En approuvant largement toutes les résolutions présentées au cours de la dernière Assemblée générale, vous nous avez accordé une nouvelle fois votre confiance. Je vous en remercie vivement.

Je voudrais revenir plus particulièrement sur l'approbation des deux résolutions qui concernent ma succession.

Comme vous le savez, j'ai souhaité que les organes de gouvernance du Groupe m'accompagnent pour assurer cette succession dans les conditions les plus sereines pour les équipes de Michelin et les plus conformes aux meilleures pratiques du Gouvernement d'Entreprise.

J'ai voulu que mon successeur bénéficie de la même qualité de transmission que celle dont j'avais bénéficiée. C'est ainsi que la société SAGES, associée commanditée non Gérante, en pleine coopération avec le Conseil de Surveillance et moi-même, a engagé il y a maintenant plusieurs mois un processus de sélection exigeant et approfondi. Celui-ci a abouti à une proposition présentée par son Président au Conseil de Surveillance qui a émis un avis favorable à l'unanimité.

J'ai donc eu l'honneur de présenter à votre approbation la nomination de Florent MENEGAUX, en qualité de Gérant commandité de Michelin, ayant vocation à me succéder comme Président de la Gérance à l'issue de la prochaine Assemblée générale en mai 2019, ainsi que celle d'Yves CHAPOT en qualité de gérant non commandité.

Ceci permettra d'assurer la continuité de la Gérance, conformément aux valeurs du groupe Michelin. Il est bien entendu que je continuerai à assurer pleinement mes responsabilités jusqu'à l'échéance de mon mandat.

Je voudrais aussi revenir sur l'annonce du projet d'acquisition de Camso.

Le Groupe a annoncé mi-juillet, son intention d'investir au Canada en acquérant 100% du capital de Camso et de ses filiales. Le projet, après obtention des autorisations habituelles, donnerait ainsi naissance au leader mondial des solutions pour le transport

hors-route en proposant au marché des offres complètes de produits et services dans les secteurs de l'agriculture, de la construction, de la manutention.

Michelin et Camso sont deux entreprises parfaitement complémentaires avec des ancrages communs. Elles partagent des valeurs, l'esprit d'innovation, le progrès continu et l'engagement envers les clients. C'est pourquoi je suis convaincu qu'il s'agit d'une formidable opportunité réciproque. Michelin va pouvoir bénéficier de toutes les compétences de Camso sur les marchés de la mobilité hors-route et Camso de toute l'expertise de Michelin sur les marchés de spécialités.

L'année 2018 marquera ainsi une accélération du déploiement de la stratégie du Groupe, avec l'acquisition de Fenner, la création du leader de la distribution Nord-Américaine, en partenariat avec Sumitomo Corp et le projet d'acquisition de Camso permettant la création du leader mondial de la mobilité hors route.

Enfin le Groupe vient d'annoncer un résultat net semestriel en hausse de 6% et une progression de 11% de son résultat opérationnel sur activité courante à taux de change constants, grâce notamment à un pilotage rigoureux de ses prix et une forte performance de ses activités de spécialité. Michelin a confirmé sa guidance pour l'année 2018.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, je vous dois une immense reconnaissance pour votre soutien constant et pour votre fidélité. Pour moi, ce soutien, avec celui des organes de Gouvernance du Groupe, a été cette année encore un motif de fierté et un encouragement considérable.

Une fois de plus, je veux vous dire tout mon engagement pour la cause du groupe Michelin et de ses collaborateurs, en particulier cette année alors qu'il m'incombe de préparer une nouvelle étape pour ses succès futurs.

Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, je vous remercie de votre confiance et de votre fidélité.

**ÉDITION SPÉCIALE
ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE 2018**



MICHELIN

UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES
- LE FILM -**



L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN s'est réunie le 18 mai 2018 à Clermont-Ferrand en présence de 1 400 personnes.



JEAN-DOMINIQUE SENARD,
Président du groupe Michelin,
ouvre la séance sur
les faits marquants 2017.



MARC HENRY,
Directeur Financier
et membre du Comité Exécutif du Groupe,
détaille les résultats financiers 2017,
du 1^{er} trimestre 2018
et les perspectives 2018.



MICHEL ROLLIER,
Président du Conseil de Surveillance
présente les principaux travaux
du Conseil durant l'exercice 2017.
Il met en avant son évaluation
et la mesure de la contribution
individuelle de chacun des membres
faites par un cabinet indépendant.



BARBARA DALIBARD,
Présidente du Comité des Rémunérations
et des Nominations,
présente les éléments
de la rémunération 2017
de Jean-Dominique Senard
et de Michel Rollier
et la politique de rémunération 2018.

Marc Henry, Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du Groupe a rappelé la très bonne performance du groupe Michelin en 2017, nouvelle année de progrès avec notamment un résultat net en hausse à 1,7 milliard d'€ et une génération de cash-flow libre structurel supérieure à 1,5 milliard d'€.

Après un premier trimestre avec une croissance des ventes nettes de 1,4 % à parités constantes, il a confirmé les objectifs annuels de croissance des volumes au niveau de l'évolution mondiale des marchés, de résultat opérationnel sur activités courantes supérieur à celui de 2017, hors effet de change, et de génération d'un cash-flow libre structurel supérieur à 1,1 milliard d'€.



	S1 2018	FY 2018
Effet coût des Matières premières	Neutre*	Entre 0 et -50 M€*
Effet parités	Environ -250 M€**	Environ -350 M€**
Taux Effectif d'impôt Effet positif de la réforme fiscale américaine	TEI standard ramené à 28%	
Effet net Prix-mix / Matières premières	Positif	Positif
Plan de compétitivité / Inflation	Positif sur l'année	

* Cours moyens 2018 - Calculateur interne - 175 Btp - Subsidiaire US et Europe - 1 000 B/T - base - 02 Btp
** 2 parités mars 2018

21 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES - 16 MAI 2018

	S1 2018	FY 2018
Effet coût des Matières premières	Neutre*	Entre 0 et -50 M€*
Effet parités	Environ -250 M€**	Environ -350 M€**
Taux Effectif d'impôt Effet positif de la réforme fiscale américaine	TEI standard ramené à 28%	
Effet net Prix-mix / Matières premières	Positif	Positif
Plan de compétitivité / Inflation	Positif sur l'année	

* Cours moyens 2018 - Calculateur interne - 175 Btp - Subsidiaire US et Europe - 1 000 B/T - base - 02 Btp
** 2 parités mars 2018

21 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES - 16 MAI 2018

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE A ADOPTÉ L'ENSEMBLE DES RÉOLUTIONS SOUMISES À SON APPROBATION, NOTAMMENT :

- le versement d'un dividende de 3,55€ par action, payable en numéraire dès le 24 mai 2018,
- le vote favorable sur les éléments de la rémunération 2017 de M. Jean-Dominique Senard et de M. Michel Rollier,
- le renouvellement des délégations en matière d'autorisations financières,
- la reconduction de l'autorisation d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum de 180€ et la réduction du capital par annulation des actions rachetées.

Elle a renouvelé les mandats de membre du Conseil de Surveillance de Madame Monique Leroux et de Monsieur Cyrille Poughon et a nommé en qualité de membre du Conseil de Surveillance, Monsieur Thierry Le Henaff, pour une durée de 4 années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Cette Assemblée a également approuvé à une très large majorité la nomination en qualité de Gérant Associé Commandité de Monsieur Florent Menegaux et la nomination en qualité de Gérant non Commandité de Monsieur Yves Chapot.



FLORENT MENEGAUX

Florent Menegaux est né en 1962 et de nationalité française. Il a rejoint le groupe Michelin comme Directeur Commercial Pneus Poids lourd au Royaume-Uni et République d'Irlande. En décembre 2014, il est nommé Directeur Général des Opérations puis Directeur Général Exécutif, membre du Comité Exécutif du Groupe en 2017. Depuis janvier 2018, il supervise également les Directions Business du Groupe et les Directions Opérationnelles Manufacturing, Supply Chain et Expérience Client.



YVES CHAPOT

Yves Chapot est né en 1962 et de nationalité française. Il entre dans le groupe Michelin en 1992. Il exerce des responsabilités au sein de l'audit interne. En 1999, il devient Directeur Financier pour la zone Europe. De 2005 à 2012, il est responsable des activités du Groupe en Chine. En 2012, il prend la direction d'Euromaster, avant d'être nommé Directeur de la Distribution en décembre 2014. En mars 2017, il devient Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette. En janvier 2018, Yves Chapot est nommé Directeur des Lignes Business Automobile et des Régions Asie, Afrique, Inde & Moyen-Orient, membre du Comité Exécutif du Groupe.

MICHELIN
EN CHINE5 QUESTIONS
CLÉS**BRUNO DE FÉRAUDY,**

Directeur Michelin Chine, a été interrogé par Georges Clavier, journaliste

GEORGES CLAVIER :

POVEZ-VOUS NOUS PARLER DE LA CROISSANCE DANS CE PAYS ?

BRUNO DE FÉRAUDY :

La croissance est importante en Chine. Aujourd'hui, la Chine est la deuxième puissance économique mondiale, avec un PIB de 13 000 Mds\$, soit l'équivalent de la zone euro. Mais, surtout, la croissance de cette économie, est toujours au-delà de 6%. Si on se rapproche un peu plus du marché automobile, l'année dernière, la Chine a produit et vendu 29 millions de véhicules de tourisme alors qu'aux États-Unis, dans le même temps, il s'en vendait 16 millions.

GEORGES CLAVIER :

QUELLE EST LA PRÉSENCE DE MICHELIN EN CHINE ?

BRUNO DE FÉRAUDY :

Michelin est installé depuis 1989 en Chine. Nous avons commencé avec une agence commerciale à Pékin. Ensuite, ont été montées des usines. Nous avons maintenant trois usines en Chine, un siège à Shanghai, un centre de recherche et développement avec 200 personnes à Shanghai. Aujourd'hui, la Chine a l'usine la plus importante du Groupe, installée dans le nord de la Chine, à Shenyang, où nous avons investi 1,2 milliard d'euros pour une usine qui produira bientôt 16 millions de pneus tourisme et des pneus poids-lourds. Avec 3 000 personnes qui y travaillent, c'est l'usine la plus

importante du Groupe. Cela nous permet d'avoir cet accès indispensable au marché.

GEORGES CLAVIER :

MICHELIN EST-IL RECONNU EN CHINE ET Y A-T-IL UN ANCRAGE DE MICHELIN ?

BRUNO DE FÉRAUDY :

La marque est un des actifs les plus importants de Michelin en Chine. Michelin a 90% de notoriété, soit l'équivalent de ce qui a lieu en France. Michelin a une image très premium. L'indicateur mesurant la puissance de la marque place Michelin en leader. Le numéro 2 a un score quatre fois inférieur à celui de Michelin.

Sur le marché du remplacement en tourisme, Michelin est leader en volume et en valeur. Sur le marché de la première monte, nous sommes encore de taille raisonnable. Sur le marché du particulier, nous avons enfin un service développé avec un réseau de 1 400 points de vente franchisés de la marque TyrePlus.

GEORGES CLAVIER :

DANS VOTRE GROUPE, LA NOTION DE RESPONSABILITÉ EST TRÈS FORTE. SOCIALEMENT, QUE FAIT MICHELIN DANS CE PAYS ?

QUELLES SONT LES INITIATIVES QUE VOUS AVEZ PRISES ?

BRUNO DE FÉRAUDY :

Notre image est extrêmement forte.

La responsabilité sociale de l'entreprise fait partie intégrante de notre stratégie. Depuis de nombreuses années, nous avons développé des initiatives en termes de sécurité routière. Nous avons commencé en 2007 avec des écoles de conduite sur lesquelles nous avons essayé d'investir. En 2011, avec un certain nombre de célébrités du sport automobile, nous avons essayé de développer des écoles de conduite pour montrer que conduire de manière professionnelle apporte une plus grande sécurité sur le marché. Nous l'avons fait de manière un peu confidentielle en 2011. En 2015, nous l'avons diffusé sur Internet avec l'aide du leader des jeux en ligne, NetEase, en Chine.

GEORGES CLAVIER :

ET AU NOM DE L'ENVIRONNEMENT, QUE FAITES-VOUS ?

BRUNO DE FÉRAUDY :

C'est très important. La résistance au roulement et l'efficacité énergétique de nos produits sont dans notre ADN. Nous y travaillons depuis de nombreuses années.

N'oublions pas que le Challenge Bibendum a été organisé trois fois en Chine en 2004, 2007 et 2014. Cela nous permet d'être un acteur très présent sur la mobilité urbaine et le développement d'une approche plus fluide et plus respectueuse de l'environnement.

MOVIN'ON

MORCEAUX CHOISIS



NICOLAS BEAUMONT,
Directeur Développement et Mobilité Durables

Depuis ses origines, le groupe Michelin fait avancer la mobilité durable, meilleure pour l'environnement, plus sûre, plus efficace et plus accessible. En voici quelques points de repères des 30 dernières années menant au sommet Movin'On.

ANNÉE 1991, Michelin achève de développer sa première génération de pneu basse résistance au roulement, le « pneu vert » qui permet d'économiser du carburant. Ce pneu est le résultat d'une découverte technologique majeure : l'interaction du caoutchouc avec la silice. Mais il ne correspond pas à une attente des clients ou à un besoin du marché.

Il a donc fallu que Michelin s'ouvre à l'extérieur, trouve des clients intéressés par le produit. C'est le début des coopérations scientifiques avec Rhône-Poulenc pour améliorer la silice et de la création d'un écosystème.

ANNÉE 1998, à Paris, pour le centenaire de la marque, Michelin décide de rassembler des personnes intéressées par la mobilité innovante et durable. C'est le premier Michelin Challenge Bibendum. Sont réunis pour réfléchir toutes les parties prenantes : des citoyens, des gouvernements, des villes, des entreprises, des ONG... C'est le tout début du digital, et la vision de la mobilité du futur, très différente de ce qu'elle est aujourd'hui. Quel serait l'impact qu'aurait le digital et la mobilité partagée ?

ANNÉE 2014 : Le Michelin Challenge Bibendum a lieu à Chengdu en Chine. Le monde est devenu beaucoup plus interconnecté grâce au digital et à Internet, entre autres. Il est apparu clairement qu'on ne pouvait plus se contenter d'un événement qui aurait lieu tous les deux ou trois ans, ni garder le nom de « Michelin Challenge Bibendum » qui exprimait vraiment un événement Michelin pour Michelin.

La décision est alors prise de créer l'Open Lab. C'est une réunion d'entreprises qui réfléchissent ensemble toute l'année à des sujets de mobilité durable et dont le point d'orgue est un événement, le sommet Movin'On dont la deuxième édition a eu lieu en mai dernier à Montréal.

Dans le nom « Movin'On », Michelin n'apparaît plus de manière centrale. Ce n'est plus un événement Michelin, il en est le facilitateur et se positionne en tiers de confiance du monde du transport.

5 000 personnes de plus de 60 nationalités se sont réunies cette année, représentant des citoyens, des gouvernements, des villes, des entreprises, des start-ups, des ONG, des universités, représentant plus de 5 000 heures de travail en commun, d'échanges, de co-construction, d'innovation pour faire avancer les grandes questions de la mobilité durable. Les sujets traités regroupent l'ensemble des parties prenantes, en allant des ambitions aux solutions.

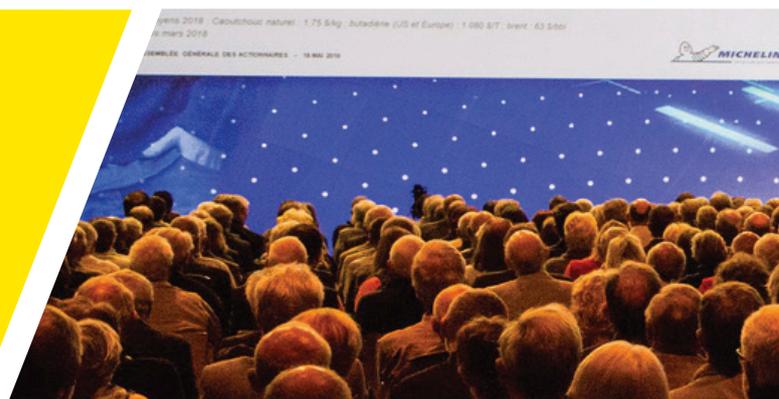
Pourquoi le groupe Michelin s'investit-il dans ce sommet ?

La raison d'être de Michelin est « une meilleure façon d'avancer ».

Michelin développe ses produits et services de demain pour cette mobilité durable qu'il a besoin d'appréhender. Le faire en écosystème permet à la fois de se nourrir des autres, mais aussi de nourrir les autres avec ce que réalise le Groupe Michelin pour une meilleure mobilité durable.

Ainsi, dans le cadre du sommet Movin'On, avec tous nos partenaires, nous travaillons ensemble pour faire de la mobilité de demain une meilleure mobilité innovante et durable. Et tout cela facilité par Michelin, qui en est le tiers de confiance.



DIALOGUE AVEC
LES ACTIONNAIRES**QUESTION DE JEAN-LOUIS REYNAL,**
Membre du Comité Consultatif d'Actionnaires de Michelin

« Une joint-venture a été récemment créée avec Sumitomo pour servir le marché américain. Peut-on envisager d'autres alliances de ce type ? J'ai une deuxième partie à ma question qui concerne plutôt le e-commerce : on a pu penser que les marchés et les magasins traditionnels allaient disparaître pour être remplacés entièrement par des places de marché sur Internet. Est-il envisageable dans un avenir plutôt court de trouver des pneus Michelin chez Alibaba ou chez Amazon, par exemple ? »

**RÉPONSE DE FLORENT MENEGAUX,**
Directeur Général Exécutif du Groupe et Directeur Général des Opérations

« Nous sommes dans une catégorie de produits qui nécessitent d'être mis en œuvre : un pneumatique tout seul, on ne peut pas en faire grand-chose. Pour le monter sur un véhicule, nous avons besoin de la distribution. Si vous faites le meilleur produit et qu'il est mal mis en œuvre, il va être compliqué pour le consommateur de faire la différence dans son insatisfaction entre ce qui est lié au produit et ce qui est lié à sa mise en œuvre. C'est pour cela que nous faisons des alliances tactiques pour nous permettre dans chaque zone géographique de maîtriser l'accès au marché et d'être capable de démontrer une expérience Michelin.

Ensuite, en ce qui concerne la seconde partie de votre question, dans le processus d'achat, oui, la partie digitale est de plus en plus importante. Aujourd'hui, à peu près 80 % des gens qui achètent un pneumatique consultent préalablement sur Internet. Internet fait déjà partie du processus d'achat mais ce ne sera pas pour autant un canal en tant que tel.

Par contre, c'est une complémentarité indispensable à la mise en œuvre de nos produits et la capacité de maîtriser de bout en bout l'expérience du client. Le consommateur arrive déjà dans nos points de vente avec un premier choix fait sur Internet et il commence à interagir avec le commercial sur cette base.

Pour cette raison, nous avons investi dans Allopeus et, dans BlackCircles.

Enfin, en ce qui concerne Alibaba et Amazon, ces acteurs sont des spécialistes de la distribution au travers des outils digitaux, mais ils ne connaissent pas grand-chose aux pneumatiques alors que la distribution du pneumatique nécessite des savoir-faire très spécifiques. Nous avons une valeur ajoutée à apporter aux canaux de distribution spécialisés pour être capables de mieux maîtriser l'expérience client de bout en bout. Oui, nous travaillons avec Alibaba et Amazon. Nous sommes présents avec ces plateformes pour comprendre comment elles sont organisées et pour être capables d'anticiper ce que nous devons faire dans les réseaux de distribution spécialisés. »



QUESTION DE MARIE-FRANCE AMIC,
Membre du Comité Consultatif d'Actionnaires de Michelin

« Vous nous avez présenté un focus exceptionnel sur la Chine. Ma question portera sur un autre grand pays asiatique : l'Inde. L'Inde semble avoir pris conscience relativement récemment des impacts environnementaux, de la pollution, des véhicules à carburant fossile. Pensez-vous qu'elle va en tirer les conséquences ? Et quels seront les impacts possibles sur votre stratégie en Inde ? »



RÉPONSE D'YVES CHAPOT,
Directeur des Lignes Business Automobile et des Régions Asie, Afrique,
Inde & Moyen-Orient, membre du Comité Exécutif du Groupe

« Vous avez raison : l'Inde, même si en valeur absolue en termes d'émissions est encore très en dessous de la Chine et des USA, il y a une prise de conscience en Inde de la question environnementale. Le rapport de l'OMS a montré que parmi les 20 villes les plus polluées dans le monde en termes d'émissions de CO₂ et de particules fines, il y avait 10 villes indiennes et cette prise de conscience a commencé au niveau du gouvernement puisque l'Inde est un des signataires des Accords de Paris de la COP21 et un certain nombre de réglementations se rapprochent ou s'inspirent des réglementations européennes, concernant les nouveaux véhicules qui seront commercialisés dans ce pays. Réglementation soit nationale soit régionale puisque, vous le savez, l'Inde est un grand pays fédéral. Par ailleurs, nous commençons à avoir des demandes très concrètes ; je vais vous citer un exemple : nous avons été approchés il y a plus d'un an par le Groupe Ashok Leyland, qui est un des principaux constructeurs de pneus poids lourds en Inde. Le groupe a observé que grâce aux solutions offertes par Michelin, sur des produits qui sont développés et fabriqués en partie en Inde mais aussi en Europe, ils obtenaient une réduction de consommation de 10 % de carburant de leurs véhicules. Nous avons signé avant-hier un accord avec ce groupe et nous allons devenir le principal fournisseur de pneumatiques du groupe Ashok Leyland en Inde.

Nous commençons déjà à avoir des traductions très concrètes de la prise de conscience que vous évoquiez. »



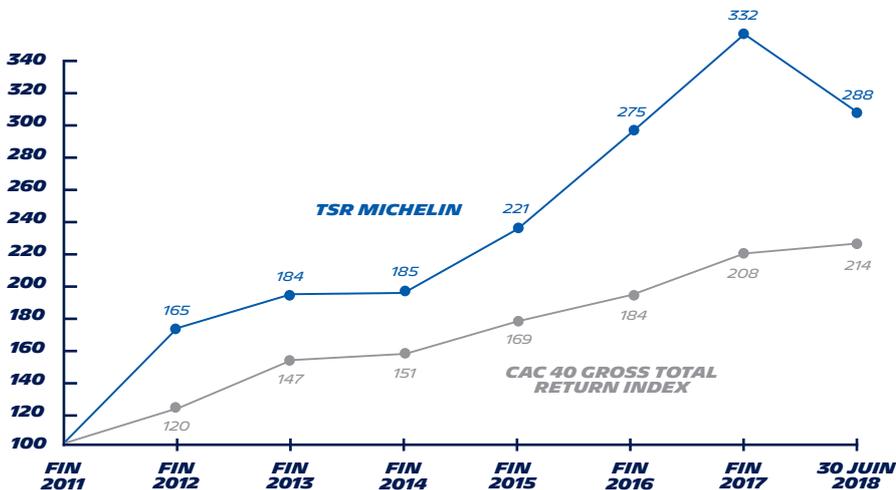
DES ACTIONNAIRES À L'USINE DE VANNES

L'Équipe des Relations Actionnaires Individuels de Michelin et celle de la Direction du site ont convié une vingtaine d'actionnaires, ayant participé à notre récente réunion d'actionnaires à Nantes, à découvrir le site Michelin de Vannes.

Il s'agissait d'une invitation à pénétrer dans les coulisses, au cœur des ateliers. Cette usine est spécialisée dans la fabrication de câbles métalliques haute performance, véritable squelette du pneumatique ! Cette visite a été l'occasion de partager un moment privilégié et a permis aux visiteurs et à leurs hôtes d'échanger autour des expériences, des savoirs et de la culture du travail.



TOTAL SHAREHOLDER RETURN⁽¹⁾ MICHELIN comparé au CAC40 dividendes bruts réinvestis



Pour un investissement de 100 € en actions Michelin au 31 décembre 2011, vous avez un capital de 288 € au 30 juin 2018, contre 214 € pour le CAC40.

⁽¹⁾ Le TSR (Total Shareholder Return) correspond au taux de rentabilité sur une période donnée d'une action. Il intègre l'évolution du cours de l'action et les dividendes réinvestis.

AGENDA

NOS RENDEZ-VOUS FINANCIERS

- **22 OCTOBRE 2018**
Information trimestrielle au 30 septembre 2018 (après clôture de la séance de bourse)

UNE ÉQUIPE À VOTRE SERVICE



**DIRECTEUR
DES RELATIONS
INVESTISSEURS :**
Edouard de PEUFEILHOUX



**RELATIONS
ACTIONNAIRES
INDIVIDUELS :**
Isabelle MAIZAUD

NOUS CONTACTER

ADRESSE ÉLECTRONIQUE :
actionnaires-individuels@michelin.com

SIÈGE SOCIAL :

Nouvelle adresse

Compagnie Générale des Etablissements Michelin
23 Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France



0 800 000 222 Service & appel gratuits



www.michelin.com/actionnaire-individuel