

***ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES
17 MAI 2019***

The image shows several stacks of black Michelin tires with a distinctive tread pattern, arranged in a way that creates a sense of depth and repetition. The tires are the primary visual element on the left side of the slide.

17 mai 2019

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

- 1 / 2018 : dans un environnement difficile, une nouvelle année de progrès**
- 2 / 1^{er} trimestre 2019 : Ventes T1 2019 en progrès de 11,3% à 5,8 milliards d'€**
- 3 / Guidance 2019 confirmée**
- 4 / Politique actionnariale**

17 mai 2019

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



2018 : dans un environnement difficile, une nouvelle année de progrès

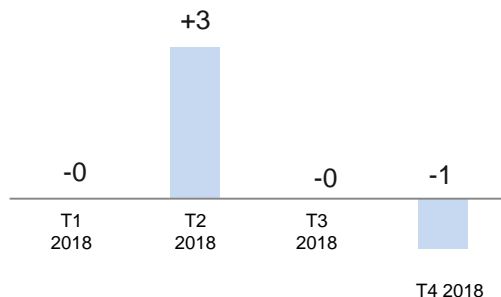
2018 : un pilotage serré au S2 et une bonne résistance des volumes permettent d'atteindre plus de 300 M€ de progrès de ROS hors parités

	S1 2018	S2 2018	Réalisé 2018
Volumes	+0,1 %	+1,7 %	+0,9 %
Prix-mix	+3,0 %	+1,1 %	+2,0 %
Compétitivité vs Inflation	-42 M€	+42 M€	neutre
Résultat Opérationnel des Secteurs	1 327 M€	1 448 M€	2 775 M€ soit +304 M€ à taux de change constants

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



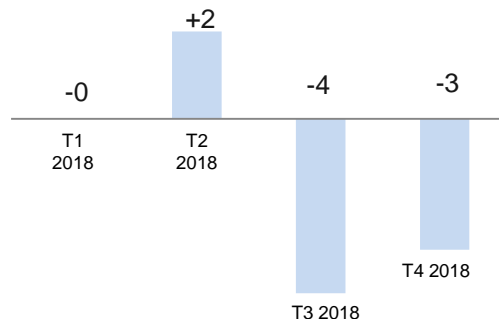
TC : - 0%



- OE : -2%
- RT : +1%



PL : -1%



- OE : +1%
- RT : -2%



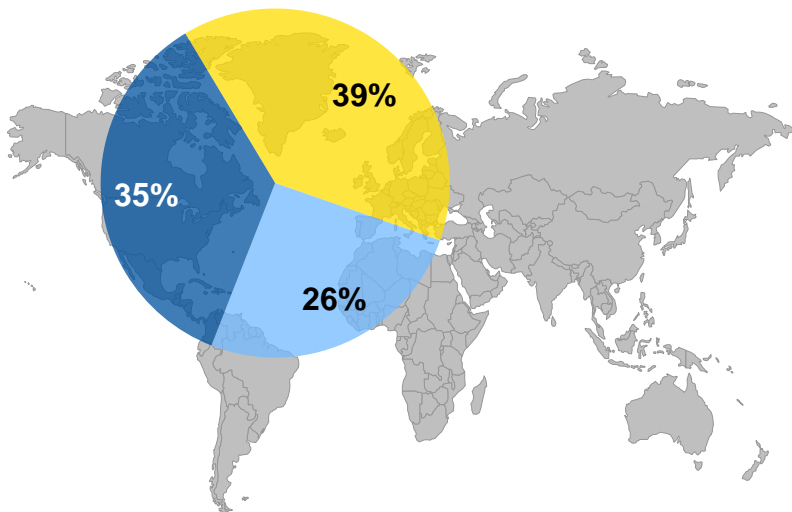
SPECIALITES : +6%

- Minier : demande soutenue (~+10%)
- Hors route : OE Construction en forte croissance, OE Agro en ralentissement sur le S2, RT stable
- 2 Roues *Commuting* et Avion en croissance

Source : Michelin

Bonne résistance des volumes grâce à la couverture globale géographique et produits du Groupe

▲ Ventes 2018 par région

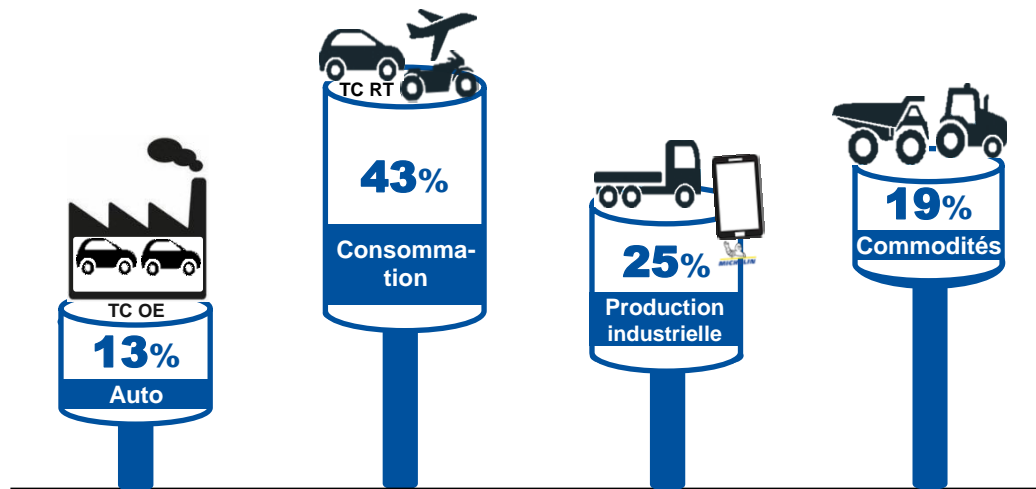


■ Europe (y compris Russie & CEI)

■ Asie et reste du monde

■ Amérique du Nord (y compris Mexique)

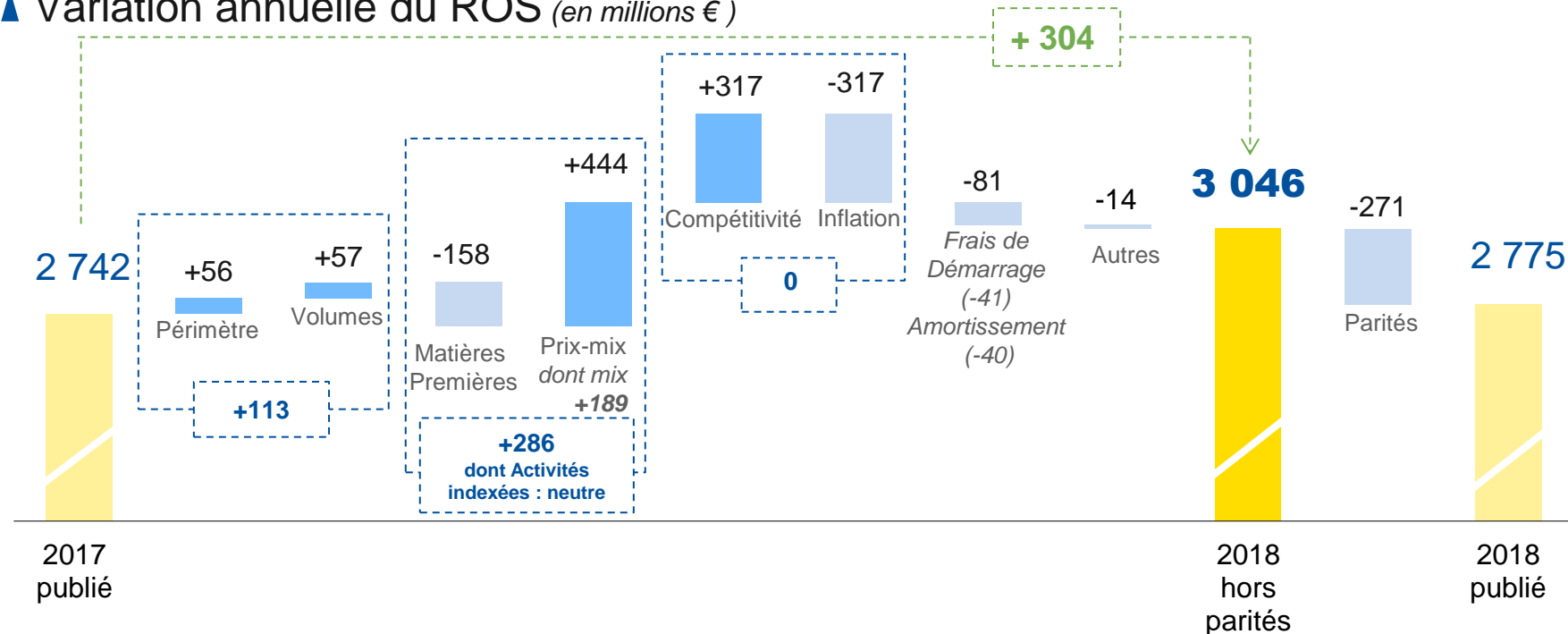
▲ Ventes 2018 par levier de croissance






TC OE/RT: Pneumatique pour véhicules Tourisme et camionnette vendus en Première monte (TC OE) ou sur le marché Remplacement (TC RT)

ROS en progrès de 304 M€ soit +11% à taux de change constants, tiré par la marge unitaire

▲ Variation annuelle du ROS (en millions €)



2018 marqué par la forte croissance des activités de Spécialités





















(en millions €)	2018	2017 **	Variation	
	SR1 Ventes	11 341	11 953	-5 %
	Résultat opérationnel *	1 314	1 464	-10 %
	Marge opérationnelle *	11,6 %	12,3 %	-0,7 pt
	à parités 2017	12,3 %		
	SR2 Ventes	5 852	5 946	-2 %
	Résultat opérationnel *	513	483	+6 %
	Marge opérationnelle *	8,8 %	8,1 %	+0,7 pt
	à parités 2017	9,7 %		
	SR3 Ventes	4 836	4 061	+19 %
	Résultat opérationnel *	948	794	+19 %
	Marge opérationnelle *	19,6 %	19,6 %	+0,0 pt
	à parités 2017	20,2 %		

* des secteurs

** nouvelle organisation

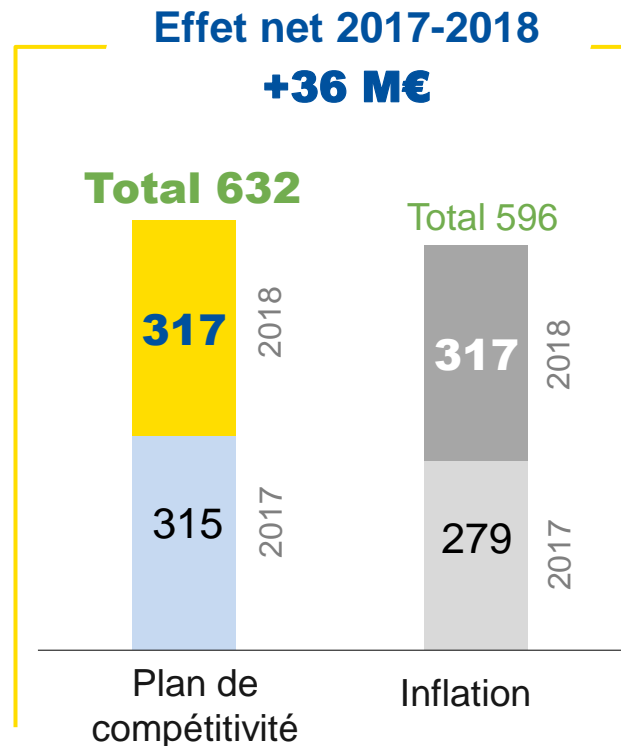
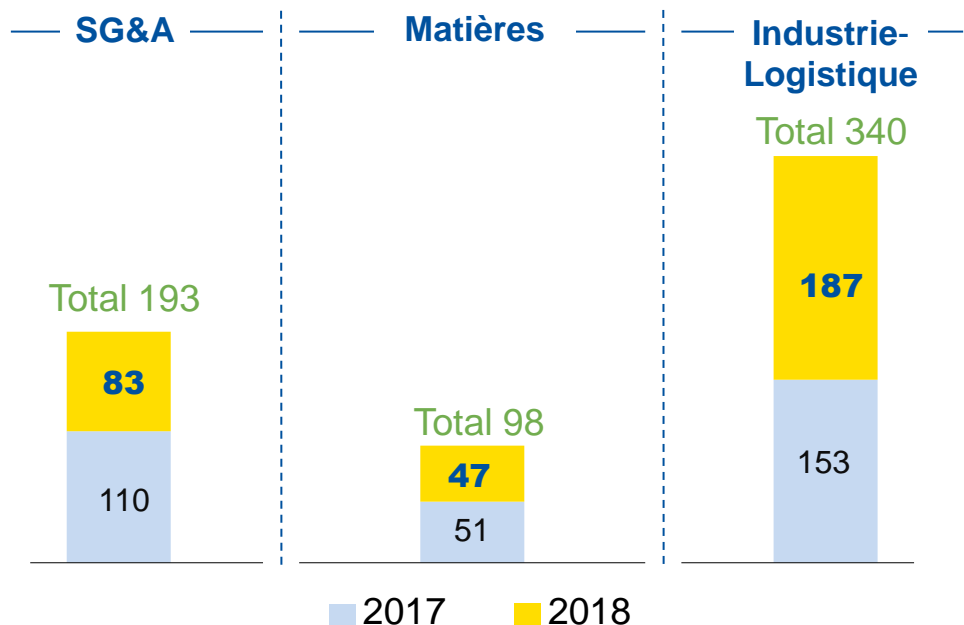
- SR1 Ventes en baisse compte tenu des parités et de la déconsolidation de TCi ; marge unitaire soutenue par le Prix/mix
- SR2 Ventes en baisse du fait des effets de change ; RO en hausse grâce à l'effet net prix-mix vs matières premières
- SR3 Ventes et RO en forte augmentation malgré les parités, tirés par les volumes, les prix et l'intégration de Fenner

2018 : accélération du déploiement de la stratégie du Groupe

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

Plan de compétitivité 2017-2020 : 632 M€ atteints en 2 ans; en route vers l'objectif de gains de 1,2 Md€

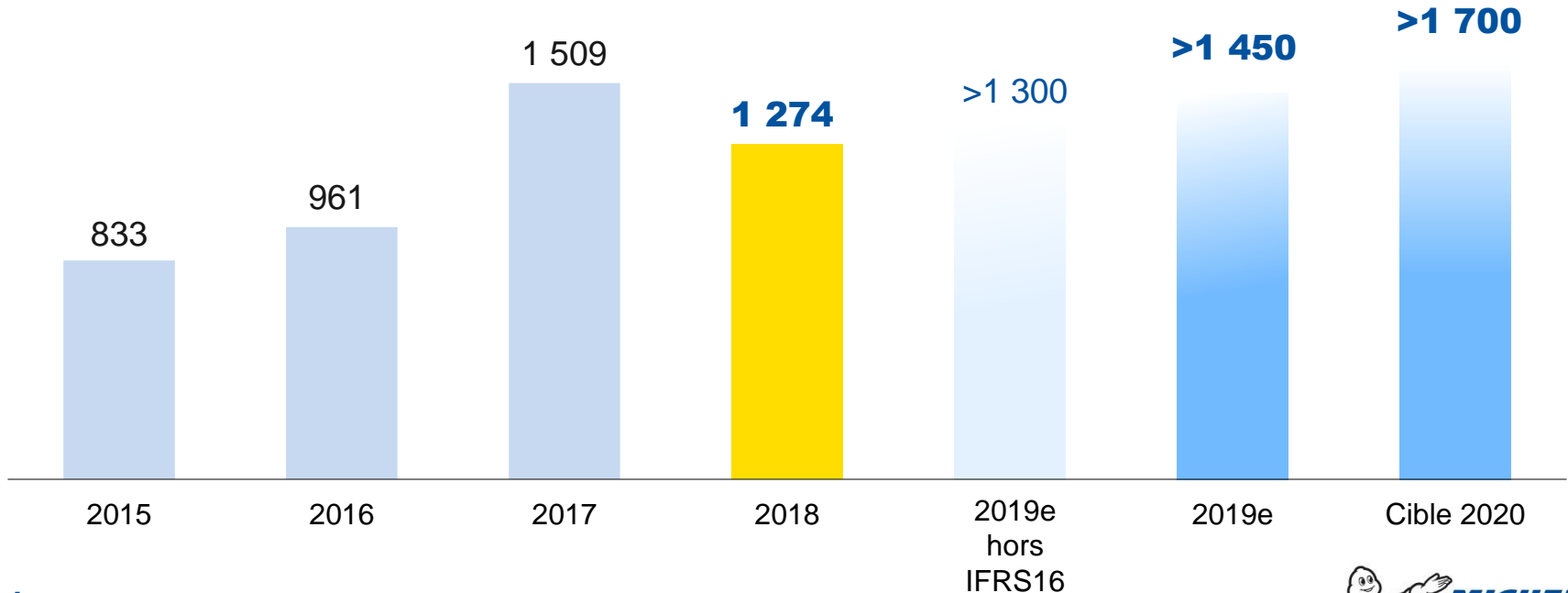
▲ Objectif de gain* annuel moyen de 300 M€



*avant inflation et y compris coûts évités

2018 : en route vers l'ambition 2020

▲ Délivrer un FCF structurel > 1 700 M€ à partir de 2020
(en millions €)





17 mai 2019

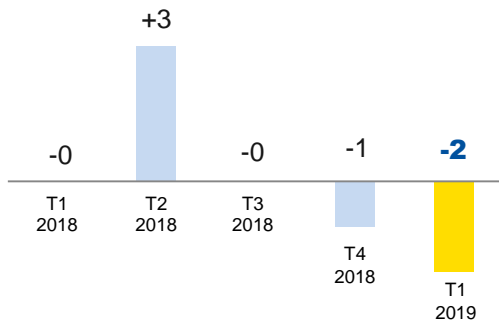
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

**Ventes T1 2019 en progrès de
11,3% à 5,8 milliards d'€**

Marchés T1 2019 : TC pénalisé par la Première monte et la demande Remplacement en Europe ; PL stable



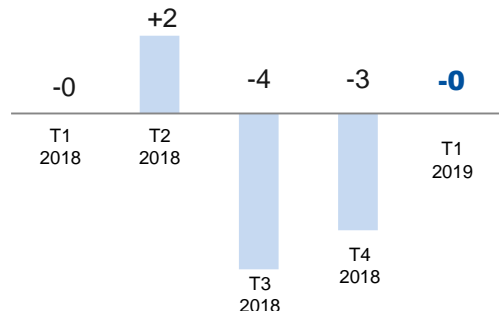
TC T1 2019 : -2%



- OE : -8%
- RT : +1%



PL T1 2019 : -0%



- OE : +4%
- RT : -2%

Source : Michelin



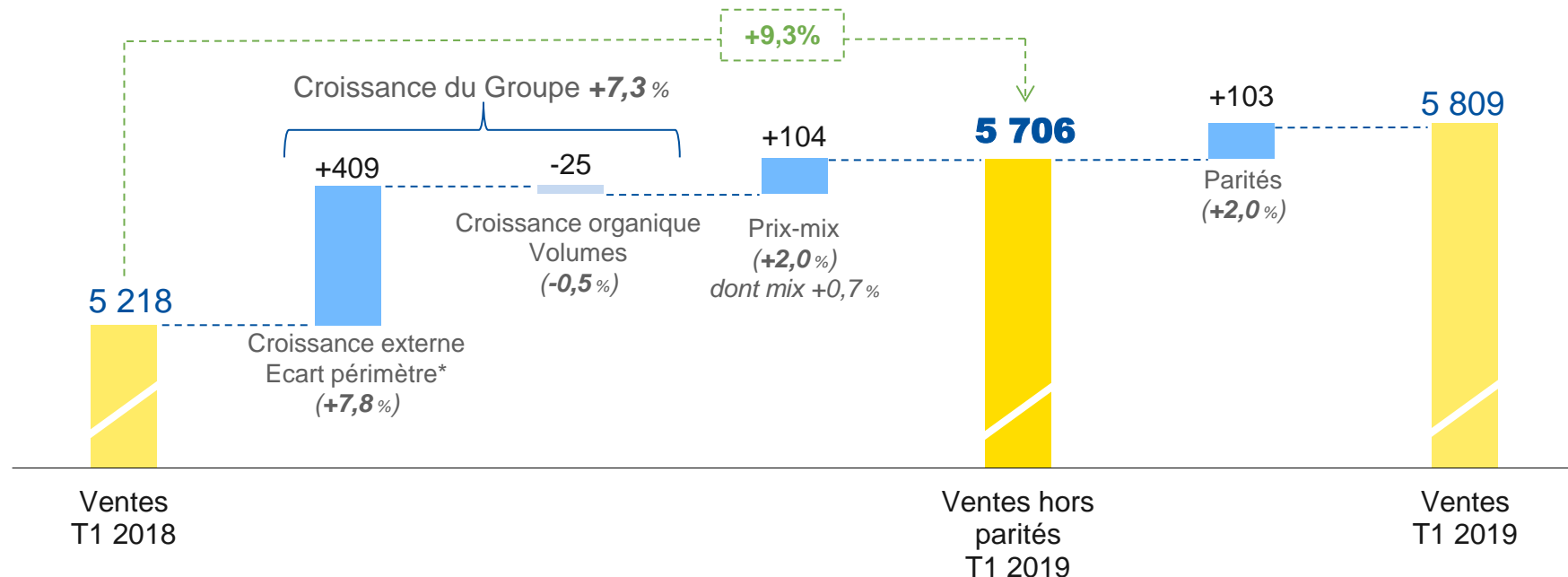
SPECIALITES* : +3% / +5%

* Estimation des marchés annuels

- Minier : demande soutenue (+4% à +5%)
- Hors la route : Infrastructure en croissance, Agricole légèrement positif
- 2 Roues *Commuting* et Avion en croissance

Ventes en hausse de 9,3% hors parités, portées par la contribution des acquisitions, des prix soutenus et l'amélioration continue du mix

▲ Variation annuelle (en millions € et en %)



* Consolidation de Fenner et Camso, déconsolidation de TCI

Fenner : une intégration réussie et une croissance au-delà du business plan



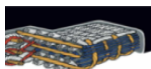
Commandes record

Produits

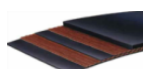
15 usines



Bandes transporteuses pour charges lourdes



Grillagées



Flexibles



Cables métalliques

Services



Poursuite de la croissance

	Advanced Sealing Technologies	Precision Polymers	Solesis Medical
Marques			
Marchés	Pétrole et gaz, construction, énergie, industrie	Industrie, agriculture, industrie minière	Secteur médical
Produits	Joints d'étanchéité Produits d'usure Pièces de précision	Élastomères Tuyaux souples	Technologies médicales et biomédicales
22 usines			

Camso : ventes en croissance de +9% au T1 2019

Manutention

Pneus, roues et services



Ventes en hausse de
+8%



Agriculture

Chenilles et systèmes complets de chenilles



Ventes en hausse de
+9%



Construction

Pneus, roues et chenilles



Ventes en hausse de
+5%



PowerSport

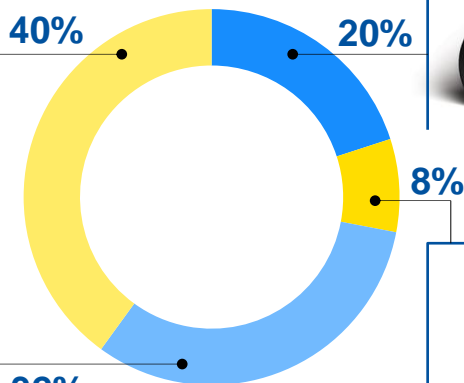
Chenilles et systèmes complets de chenilles



Ventes en hausse de
+29%



▲ Ventes par segment*



* Source: Camso 2018

Multistrada : Michelin se renforce en Indonésie avec une capacité de production T2/T3 compétitive

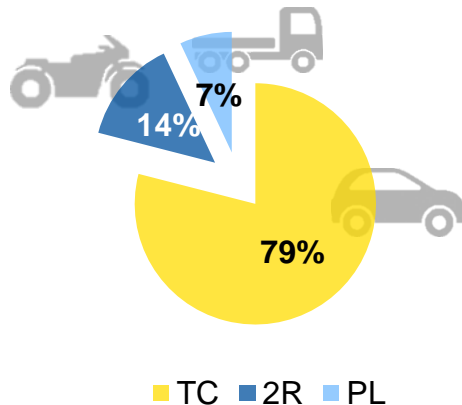
Production Tier 3

**Gain productivité
2016 – 2018 :**

 **+21%**



Détail de la capacité de production en kT



Chiffres financiers

Ventes nettes
313 MUSD *

EBITDA
13%*



3900 employés

**12 mois glissants à fin septembre 2018*

Distribution

24 centres de distribution
en Indonésie

+ 400 partenaires
dans 100 pays

17 mai 2019

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

**2019 : guidance
confirmée**

Scénario 2019*

	2019
Effet coût des Matières premières et douanes <i>(concentré sur le S1)</i>	~ -100 M€
Effet parités	Légèrement positif avec les parités de mars 2019
Taux Effectif d'Impôt	TEI standard réduit à 26 %**
Effet net Prix-mix / Matières premières	Positif
Plan de compétitivité / Inflation	Positif

* Cours moyens 2019 pris en compte dans le scénario : Caoutchouc naturel : 1,43 \$/kg ; butadiène (US - Europe - Asie) : 1 174 \$/T ; brent : 65 \$/bbl ; EUR/USD : 1,14

** avec les éléments connus à ce jour

Guidance 2019 : en ligne avec les ambitions 2020

	2019
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants <i>au delà de la contribution additionnelle de Camso et Fenner d'environ 150 M€</i>	> 2018
FCF structurel <i>dont +150 M€ d'impact comptable (IFRS16)</i>	> 1 450 M€

17 mai 2019

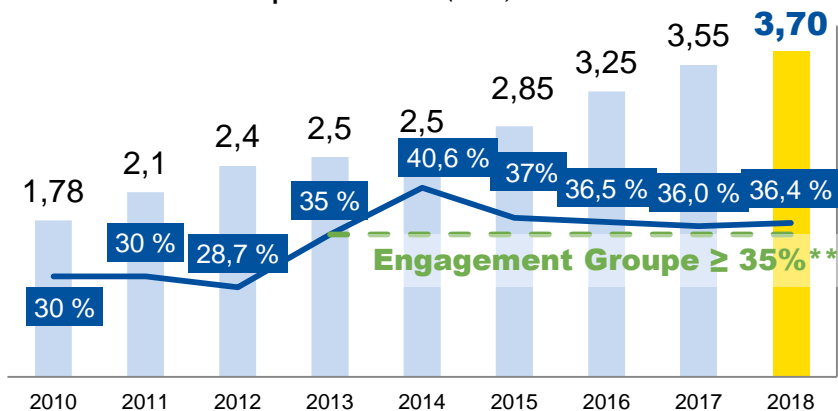
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Politique actionnariale

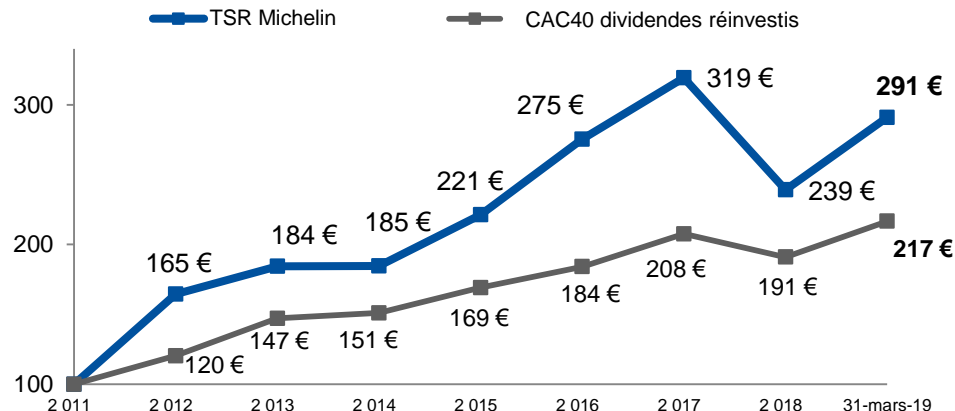
Maintien de la politique actionnariale

- Dividende 2018 de 3,70 €/action*, soit un taux de distribution de 36,4%**
- 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
 - 2019-2023 : programme de 500 M€ répartis sur les 5 ans à venir

● Dividende par action (en €)



● Total Shareholder Return (en €)



* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 17 Mai 2019 - ** du résultat net ajusté des éléments non récurrents