

**FAITS MARQUANTS**  
UN ENGAGEMENT DANS  
LE E-COMMERCE  
**PAGE 3**

**ON EN PARLE**  
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DES ACTIONNAIRES  
**PAGE 6**

**AU PLUS PRÈS DE VOUS**  
LE RACHAT D' ACTIONS  
**PAGE 8**

## **DOSSIER**

### **UN PNEU RÉVOLUTIONNAIRE : MICHELIN CROSSCLIMATE**

**PAGES 4/5**



## **ÉDITO**

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**  
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

### **MADAME, MONSIEUR, CHER(E) ACTIONNAIRE,**

Vous avez au cours de la dernière Assemblée Générale, renouvelé votre confiance en approuvant largement toutes les résolutions présentées. Je vous remercie vivement car votre soutien est pour l'équipe dirigeante de Michelin et pour moi-même un encouragement très fort.

Au cours de cette Assemblée, j'ai partagé avec les actionnaires présents, les points marquants de la santé économique et de la stratégie du Groupe.

**L'Entreprise Michelin va bien :** Grâce à sa structure financière extrêmement solide, fondée notamment sur sa capacité à générer un autofinancement élevé, le Groupe a pu effectuer des investissements importants qui préparent l'avenir et qui assureront sa compétitivité. Depuis 2010-2011, environ 2 milliards d'euros sont investis chaque année, soit près de 10% du chiffre d'affaires, et depuis le début de l'année dernière, environ 500 millions d'euros ont été consacrés à des acquisitions, en particulier dans le domaine du digital, afin de mieux assurer le lien avec nos clients.

Tout en effectuant ces investissements majeurs, le Groupe s'est désendetté et bénéficie aujourd'hui d'une grande liberté de manœuvre.

**Notre principale priorité est d'accélérer notre croissance par l'innovation responsable.** Vous trouverez dans cette lettre quelques illustrations, mais je ne résiste pas à vous redire la fierté que nous avons tous ressentie en présentant le nouveau produit Cross Climate, ou lorsque Boeing nous a nommés fournisseurs de l'année pour l'équipement du Boeing 737 MAX, nouvelle version de l'avion commercial le plus vendu au monde. Nous nous devons de réaliser cette croissance de façon durable. La signature d'un partenariat en Indonésie avec le Groupe Barito et l'organisation non gouvernementale WWF nous permettra de développer de nouvelles plantations d'hévéas tout en exerçant notre responsabilité environnementale par la protection de la forêt primaire. Cette action exemplaire de production de caoutchouc naturel éco-responsable, positionnera Michelin comme leader dans le domaine du développement responsable et nous confèrera un accès direct aux marchés de l'hévéa.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, vous le voyez, nous poursuivons notre stratégie de croissance et de conquête de l'ensemble des marchés dans le monde, fondée sur nos différents savoir-faire.

Je vous remercie de votre engagement, de votre fidélité et de votre confiance.

# **HORIZONS**

**La lettre des actionnaires de Michelin**

**NUMÉRO 12**  
**JUIN 2015**



**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*



## INFORMATION FINANCIÈRE AU 31 MARS 2015

**MARC HENRY,**  
DIRECTEUR FINANCIER DU GROUPE

### LES VENTES NETTES DE MICHELIN AU PREMIER TRIMESTRE 2015 :

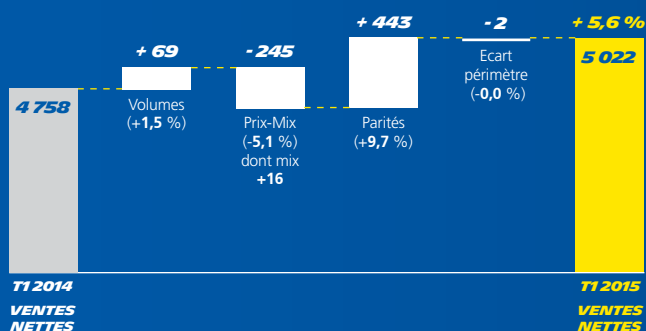
Sur les 3 premiers mois de l'année, les ventes nettes ressortent à 5 022 millions d'€, en hausse de 5,6 % par rapport à la même période de 2014, sous l'effet des facteurs suivants :

- Les volumes en croissance de 1,5 % dans des marchés en retrait et sur des bases de comparaison élevées au 1<sup>er</sup> trimestre 2014,
- L'effet prix-mix en recul de 5,1 % correspondant à l'effet prix (- 261 millions d'€) qui intègre l'application des clauses d'indexation et les baisses opérées en 2014, et à l'effet mix favorable (+ 16 millions d'€) qui reflète la poursuite de la stratégie premium à la marque MICHELIN et la nette reprise des volumes des autres marques du Groupe,
- L'impact favorable des parités monétaires, lié au retrait de l'Euro face aux principales devises opérationnelles du Groupe.

### ÉVOLUTION DES VENTES NETTES ET ANALYSE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL :

#### ÉVOLUTION DES VENTES NETTES GLOBALES

Variation trimestrielle (en millions €)



#### TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE : volumes en forte croissance

	T1 2015	T1 2014	ÉVOLUTION
Ventes nettes (en millions €)	2 777	2 520	+ 10,2 %
Variation des volumes	+ 6 %		

#### VOLUMES soutenus par une amélioration du service aux clients :

- ➔ Croissance à la marque Michelin de 5 %.
- ➔ Succès de BFGoodrich en Amérique du Nord porté par de nouveaux produits et des investissements dans la marque.

#### PRIX-MIX :

- ➔ Application des clauses matières premières en première monte et repositionnement au remplacement de 2014 et 2015, compte tenu de la baisse du prix du pétrole.
- ➔ Poursuite de l'amélioration du Mix à la marque Michelin : croissance de 12 % des volumes 17" +.

#### POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE : bonne résistance des volumes dans un marché en baisse sur des bases de comparaison élevées

	T1 2015	T1 2014	ÉVOLUTION
Ventes nettes (en millions €)	1 474	1 462	+ 0,8 %
Variation des volumes	- 4 %		

#### VOLUMES :

- ➔ Bonne performance en Première monte en zones matures.
- ➔ Hausse des exportations depuis l'Europe pour répondre à la demande en Amérique du Nord.

#### PRIX :

- ➔ Impact des clauses d'indexation en première monte et des ajustements prix opérés en 2014.

#### SPÉCIALITÉS : une bonne résistance dans des marchés en recul

	T1 2015	T1 2014	ÉVOLUTION
Ventes nettes (en millions €)	771	775	- 0,6 %
Variation des volumes	- 4 %		

#### VOLUMES :

- ➔ Minier : en baisse, en raison de la poursuite des ajustements des stocks et du ralentissement dans certaines mines.
- ➔ Croissance en Génie civil première monte et infrastructure.
- ➔ Agricole première monte en recul pénalisé par un parc machine récemment renouvelé.
- ➔ Deux Roues en forte croissance.

#### PRIX :

- ➔ Application des clauses d'indexation matières premières.

### PERSPECTIVES 2015 CONFIRMÉES ET PRÉCISÉES :

- Avec un impact favorable des matières premières estimé désormais à environ 600 millions d'€ sur l'année, le Groupe a pour objectif un effet Prix-Mix/ Matières Premières positif sur l'année, le second semestre compensant l'effet négatif du premier semestre,
- L'effet favorable des parités sur le résultat opérationnel est estimé à ce jour au-delà de 350 millions d'€ pour 2015,
- Michelin maintient ses objectifs :
  - ➔ d'une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés sur lesquels le Groupe opère,
  - ➔ d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents en croissance au-delà de l'effet de change,
  - ➔ d'une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 %,
  - ➔ de génération d'un cash flow libre structurel d'environ 700 millions d'€, en parallèle du programme d'investissements d'environ 1,8 milliard d'€,
- Utilisation de la trésorerie disponible :
  - ➔ Michelin poursuivra des investissements créateurs de valeur : activités Tourisme camionnette en croissance, innovation, services aux flottes Poids lourd et Digital, matières premières et produits semi-finis, service aux clients,
  - ➔ Le Groupe a décidé le lancement d'un programme de rachat d'actions de 750 millions d'€ échelonné sur 18 à 24 mois.



### MICHELIN HONORÉ PAR BOEING

Michelin a reçu le titre de « fournisseur de l'année » décerné par Boeing, la plus grande compagnie aérospatiale du monde. Frank MOREAU, directeur de la Ligne Produit Avion du Groupe, qui représentait l'entreprise à la cérémonie, a déclaré lors de la remise du prix : « Sachant que les critères d'attribution sont la qualité, la ponctualité de la livraison, l'assistance après livraison, les objectifs de prix et la capacité d'anticiper et de réagir à l'évolution des besoins, nous sommes fiers de recevoir ce prix. »

## ACQUISITIONS

### UN ENGAGEMENT EUROPÉEN DANS LE E-COMMERCE

En quelques semaines Michelin a franchi plusieurs étapes dans la mise en œuvre d'une stratégie active de e-commerce. Mi-avril, ce fut l'annonce d'une prise de participation de 40 % dans le capital de la société **ALLOPNEUS SAS**, leader du e-commerce des pneus en France grâce à un modèle économique performant et à la fiabilité de ses services, le groupe **ALLOPNEUS** a vendu près de 3 millions de pneus en France en 2014 et connaît une forte croissance détenant aujourd'hui 7% du marché français. Il s'est imposé grâce à un modèle économique performant et à la fiabilité de ses services.

Puis, début mai, a eu lieu l'acquisition de **BLACKCIRCLES.COM**, numéro 1 de la vente de pneumatiques sur Internet au Royaume-Uni, pour un montant de 50 millions de livres sterling. Basé à Edimbourg, Blackcircles.com a réalisé 28 millions de livres sterling de chiffre d'affaires en 2014 et a connu depuis 2008 une croissance d'environ 20 % par an, notamment grâce à sa formule « Click & fit », qui inclut la vente du produit et du service. L'acquisition de **BLACKCIRCLES.COM** va permettre à Michelin de rendre plus performant son mix de canaux de distribution au Royaume-Uni, et en particulier de développer des synergies avec son distributeur traditionnel ATS Euromaster.

Grâce à cette alliance avec deux acteurs européens ayant réussi à créer un nouveau business model performant de vente de pneumatiques, Michelin poursuit son objectif de répondre aux nouvelles attentes des automobilistes, et notamment de leur proposer un parcours d'achat simple et efficace au meilleur coût.

## MICHELIN TWEEL TECHNOLOGIES

### INNOVATION DE L'ANNÉE

Michelin s'est vu décerner plusieurs récompenses prestigieuses par Deere & Company, important fabricant américain de matériel agricole. Tout d'abord le Groupe a reçu le titre de « Fournisseur de l'Année » avec le statut « Partner-level supplier » (Fournisseur partenaire) pour l'année 2014. C'est l'échelon le plus élevé auquel peut prétendre un fournisseur de John Deere.

Par ailleurs, Michelin Tweel Technologies a reçu la récompense « Innovation of the Year » pour le MICHELIN X TWEEL® TURF™. En 2014, Michelin a annoncé la mise en place d'un partenariat exclusif avec John Deere pour l'équipement d'origine d'une gamme de tondeuses avec ces pneus innovants sans air.

Michelin croit fermement à cette technologie de rupture à tel point qu'en novembre dernier une nouvelle usine lui a été spécialement dédiée aux Etats-Unis.

## JOINT-VENTURE

### MICHELIN INVESTIT DANS LA PRODUCTION DE CAOUTCHOUC NATUREL ÉCO-RESPONSABLE

Michelin vient d'annoncer la création d'une joint-venture en Indonésie avec Barito Pacific Group pour produire du caoutchouc naturel éco-responsable. L'apport de Michelin dans la joint-venture s'élève à 55 millions de dollars américains.

Le projet porte sur la reforestation sur une surface de 88 000 hectares, très largement dégradées. Sur la moitié de ces surfaces, des hévéas seront plantés afin de produire à terme plus de 80 000 tonnes de caoutchouc naturel, et d'en transformer 150 000 tonnes, soit plus de 15% des besoins du Groupe.

L'autre moitié de ces parcelles aura pour but de recréer un environnement naturel, de créer des cultures vivrières pour la population locale, et de

réimplanter d'autres espèces végétales endémiques. Cette joint-venture permettra au groupe Michelin de sécuriser une partie de ses besoins en caoutchouc naturel.

En parallèle, Michelin, au travers de sa Fondation, a choisi de mettre en place une coopération sur le long terme avec l'organisation World Wide Fund (WWF). Le partenariat comporte trois volets qui porteront sur la promotion de meilleures pratiques de plantation d'hévéas, sur la recherche et la mise en place des meilleures solutions possibles dans les zones des plantations et sur des opérations de protection, de conservation et de restauration de la faune et de la flore dans et autour des zones des concessions.



## LE NOUVEAU PNEU MICHELIN CROSSCLIMATE, UN TOURNANT DANS L'HISTOIRE

*GRÂCE À LA FUSION DES TECHNOLOGIES DES PNEUS ÉTÉ ET DE CELLES DES PNEUS HIVER, LE NOUVEAU MICHELIN CROSSCLIMATE DÉLIVRE UNE SÉCURITÉ ADAPTÉE À TOUTES LES CONDITIONS MÉTÉOROLOGIQUES, TOUT AU LONG DE L'ANNÉE.*

Nouveau, différent, inattendu !

**MICHELIN CROSSCLIMATE** est le seul pneu associant les avantages des pneus été à ceux des pneus hiver. Ainsi, il freine sur de courtes distances sur sol sec, il obtient le meilleur niveau « A », mentionné sur l'étiquette européenne, en freinage sur sol mouillé, et il est homologué pour une utilisation hivernale. Il est identifiable par un pictogramme représentant une montagne à 3 pics avec un flocon de neige apposé sur le flanc du pneu, indiquant sa capacité à être utilisé en hiver, y compris dans les pays obligeant à disposer d'un équipement adapté à la saison hivernale.

Le nouveau pneu MICHELIN CrossClimate permet de rassurer et d'affronter les aléas du temps. Mais surtout, il délivre toutes les performances de sécurité avec simplicité et économie. L'automobiliste roulera tout au long de l'année, dans les situations les plus courantes, avec un seul train de pneumatiques MICHELIN CrossClimate.

Le nouveau pneu MICHELIN CrossClimate est la matérialisation la plus aboutie de MICHELIN Total Performance, la stratégie du Groupe qui consiste à associer davantage de performances dans un seul pneu.



À lancement exceptionnel, objectif fort : alimenter la croissance du Groupe et répondre aux besoins de mobilité, comme le rappelle Jean-Dominique Senard, « Les performances du pneu MICHELIN CrossClimate témoignent de la formidable puissance d'innovation du Groupe et permettront de relever les défis grandissants de la mobilité et de la croissance ».





## LE NOUVEAU PNEU MICHELIN CROSSCLIMATE, LA STRATÉGIE DE CONCEPTION

Pour concevoir ce pneu novateur, Michelin a placé la compréhension des comportements des automobilistes au cœur de son processus de développement. L'objectif de Michelin est de fournir le pneu le plus adapté à chaque usage, à chaque type de conduite. La démarche pour y parvenir se décline en trois temps :

**1. COMPRENDRE.** Les automobilistes font face, dans leur vie quotidienne, à des changements climatiques inattendus, la pluie, la neige et les chutes de température. Les solutions dont ils disposent aujourd'hui ou les attitudes qu'ils adoptent ne permettent pas de les satisfaire pleinement. Ainsi, selon les études que Michelin a conduites, il ressort que :

➔ **65% DES AUTOMOBILISTES EUROPÉENS** utilisent des pneus été toute l'année, compromettant de fait leur sécurité par temps froid, en cas de neige et de verglas. Ils sont 20 % en Allemagne où une réglementation impose un équipement spécial en conditions hivernales et 76 % en France où il n'y a pas de contraintes réglementaires (Source GFK - Etude comportements consommateurs européens - 2014).

➔ **4 AUTOMOBILISTES EUROPÉENS SUR 10**

considèrent que le changement saisonnier de pneus est une contrainte et de fait, repoussent au maximum le moment du changement (Source Ipsos - Comportements achats pneus hiver 2014/2015). Pour ceux qui ne peuvent ou n'en acceptent ni le coût ni le désagrément, ils se refusent à chauffer leur voiture de pneus hiver en hiver.

➔ **ENTRE 3 % EN ALLEMAGNE ET 7 % EN FRANCE**

des conducteurs utilisent leurs pneus hiver toute l'année, ce qui compromet le freinage sur sol sec, notamment par temps chaud et ce qui nuit à la consommation de carburant.

**2. INNOVER.** L'innovation permet d'aboutir à l'adéquation parfaite entre technologie de pointe et usage. Chaque année, Michelin investit plus de 640 millions dans ses activités de Recherche & Développement, effectue 75 000 tests auprès de ses utilisateurs dans le Monde et interroge environ 11 000 acheteurs de pneus.

**3. PROPOSER.** MICHELIN CrossClimate est proposé en 23 dimensions distinctes de 15 à 17 pouces. Elles couvrent 70 % des volumes du marché européen. Des augmentations de l'offre dimensionnelle sont programmées pour 2016.

## LES COULISSES DU DÉVELOPPEMENT DE MICHELIN CROSSCLIMATE EN 6 DONNÉES CHIFFRÉES

**7 :** C'est le nombre de pays dans lequel le pneu a roulé en essais : Allemagne, Canada, Espagne, Finlande, France, Pologne et Suède.

**36 :** C'est le nombre de mois qui se sont écoulés entre la conception du pneu, de la feuille blanche à la présentation du pneu, le 2 mars 2015. Il aura fallu seulement 3 ans de développement quand, dans un calendrier plus ordinaire, 4 ans et 8 mois sont nécessaires. Le temps de développement du nouveau pneu MICHELIN CrossClimate a été 1,5 fois plus rapide que pour un autre pneu automobile.

**70 :** C'est le nombre, en degrés Celsius, d'amplitude thermique des tests. Les essais ont été effectués par des températures extérieures allant de -30°C à + 40°C.

**150 :** C'est le nombre d'ingénieurs et experts ayant travaillé à la conception, aux tests, à l'industrialisation et à la fabrication du pneu MICHELIN CrossClimate.

**PLUS DE 1 000 :** C'est le nombre de tests effectués en laboratoire, sur les matériaux, la sculpture et l'architecture.

**5 MILLIONS :** C'est le nombre de kilomètres parcourus lors des essais dynamiques, des tests d'usure et d'endurance mis en œuvre. Cela représente 125 fois le tour de la terre, au niveau de l'équateur.



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN S'EST RÉUNIE LE 22 MAI 2015 À CLERMONT-FERRAND SOUS LA PRÉSIDENTIE DE JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE.

Au préalable, un hommage particulier a été rendu à Monsieur François Michelin après une vie au service de l'Entreprise.

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**, Président, a ensuite ouvert la séance sur les grandes étapes de l'activité du Groupe en 2014. Puis, il a donné la parole à Marc Henry, Directeur Financier du Groupe, pour détailler les résultats 2014 et présenter les perspectives 2015.

**MARC HENRY**, Directeur financier et Membre du Comité Exécutif, a souligné la structure financière robuste du Groupe et sa capacité à régulièrement générer du cash-flow. Pour 2015, « nous visons des volumes en croissance, en ligne avec les marchés. », a-t-il précisé.

**YVES CHAPOT**, Directeur de la Distribution et Membre du Comité Exécutif, a expliqué les trois ambitions du Groupe dans ce domaine. « Il s'agit de pérenniser notre accès au marché, d'offrir toujours plus de services et de conseils autour du pneu et de travailler sur l'expérience d'achat du consommateur en la rendant plus fluide, plus facile et plus pratique. » Yves Chapot a également rappelé l'importance de la satisfaction du client, au cœur de la stratégie de distribution. « Notre objectif est de mesurer le niveau de satisfaction après chaque acte d'achat » a-t-il ajouté.

**ERIC FAIDY**, Directeur de la zone Europe Centrale du Sud et **JOHN YOUNG**, Directeur de la zone Europe Centrale du Nord ont présenté une « région riche en opportunités et en atouts » : un objectif de croissance annuelle de 3 % en 2015, une région caractérisée par sa grande diversité culturelle et le dynamisme de ses ressources humaines. « Nous allons renforcer notre accès au marché. Nos 12 000 points de vente sur l'ensemble du territoire sont déjà un réel facteur de différenciation vis-à-vis de nos concurrents » ont-ils déclaré. L'Europe Centrale compte aujourd'hui 11 000 employés et 5 sites industriels.

Lors de la séance des votes, l'Assemblée a renouvelé, pour une durée de 4 années, le mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Barbara Dalibard et elle a approuvé la nomination en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance de Mme **ARUNA JAYANTHI**. Elle est de nationalité indienne et Présidente de Capgemini Inde.

L'Assemblée a également adopté l'ensemble des autres résolutions soumises à son approbation notamment le versement d'un dividende de 2,50 € par action, payés en numéraire dès le 28 mai 2015, la reconduction de l'autorisation d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum de 140 € et la réduction du capital par annulation des actions rachetées.





## DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

“ La publication des résultats de 2014 montre une année complexe avec une croissance en-dessous des prévisions. Avec la baisse des matières premières, la pression sur les prix devrait s'accroître notamment à l'initiative des manufacturiers asiatiques qui ont un positionnement entrée de gamme plus orienté volume. Michelin va-t-il adapter son positionnement pour conserver ses volumes de vente ? Va-t-on assister à une baisse, à une guerre des prix ? ”

QUESTION DE DOMINIQUE SERIN, MEMBRE DU COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES



### RÉPONSE DE JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DU GROUPE

**La croissance en 2014 n'a pas été aussi favorable que nous l'aurions souhaité, je l'ai dit. Elle a repris des couleurs au 1<sup>er</sup> trimestre 2015.**

Pour le reste, vous évoquez les questions de produits à bas prix qui arrivent dans nos régions et c'est un fait. Les surproductions, notamment de pneumatiques chinois dans le monde, sont considérables et elles se diffusent dans le monde entier : en Afrique, aux Etats-Unis, en Amérique latine parfois très fortement, et maintenant en Europe, avec des changements assez massifs dans les mois derniers. Ces pneus sont moins chers que les pneus européens et prennent des parts de marché dans nos régions.

Nous réagissons de façon extrêmement sereine sur la longue durée : d'abord en maintenant le principe qui est fondamentalement sain, de l'économie du pneu à plusieurs vies, notamment pour le poids lourd, car c'est le seul qui soit écologiquement acceptable. Nous n'accepterons pas facilement que des pneus venus de loin, à des prix totalement rabattus, mettent en danger de façon significative notre activité de rechapage en Europe. Il est vrai que nous devons nous

adapter aux circonstances ; lorsque le client a une préférence pour un pneu de première vie c'est-à-dire un pneu qu'il ne veut pas rechanger, il faut que nous soyons capables de le fournir. Vous savez que depuis quelques années, nous avons relancé les capacités de production du Groupe dans ce domaine afin de pouvoir faire face à des segments de marché dans lesquels nous n'étions pas présents.

**Je rappellerai également que la marque Michelin représente 80/85 % de l'ensemble des ventes de pneus du Groupe ; nous ne changeons pas d'orientation mais nous allons faire grandir et de façon assez significative, que ce soit dans le domaine du tourisme ou du poids lourd, notre capacité de production de pneus que l'on appelle intermédiaires et qui viennent servir un marché, que ce soit en Thaïlande, aux Etats-Unis, en Amérique Latine et en Afrique. Servir ce marché qui a besoin de ces pneus, avec d'autres marques du groupe Michelin, qui permettent aux clients de s'habituer au Groupe et de le faire progresser ; c'est une stratégie de très long terme et la bonne nouvelle est que nous sommes dans la bonne voie. Toutes les évolutions que je vois dans ce domaine aujourd'hui sont positives.**



“ Historiquement Michelin s'était distingué par sa communication un peu impertinente pour faire connaître le pneu. S'agissant des parts de marché à long terme, j'observe, à mon grand étonnement, l'ignorance du public en général, sur le pneu, simplement le pneu. Personne ne mesure les enjeux que représente le pneu encore aujourd'hui. Cela donne une prime à ceux qui n'ont rien à dire c'est-à-dire ceux qui n'ont que le prix à proposer. A long terme, cela peut-il handicaper des entreprises comme Michelin, même si la stratégie de communication et de marque est remarquable ? ”

QUESTION D'UN ACTIONNAIRE INDIVIDUEL



### RÉPONSE DE JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DU GROUPE

**Sur la question de la communication, moi aussi je suis surpris, en permanence, de l'ignorance du public, en général, sur la question des pneus. Cela frustre et cela étonne pour le moins les dirigeants de la distribution qui sont face au client.**

Il y a un gigantesque travail de pédagogie à effectuer au niveau de la distribution. La bonne nouvelle est que le Groupe consacre des ressources considérables dans le monde pour, au-delà de la publicité, faire de la pédagogie autour du concept Michelin Total Performance. Intégrer les bonnes pratiques est un effort de longue haleine et nous allons enfin être aidés par les éléments extérieurs.

En effet, les contraintes qui s'imposent au monde aujourd'hui en matière d'écologie, d'économie d'énergie et d'environnement sont de plus en plus présentes. La valorisation de la recherche de Michelin depuis des années progresse doucement. Elle participe à l'amélioration globale de la performance du Groupe.

Nous remarquons que nos clients première monte, notamment, prennent conscience de l'importance des performances du pneumatique et de la technologie sous-jacente. Ce cheminement permet une meilleure valorisation. Est-ce assez ? Non, mais c'est mieux. Nous allons continuer dans ce sens. Je suis frappé de voir que dans certains pays comme la Chine aujourd'hui les points de vue évoluent rapidement devant ces seules contraintes d'environnement. La Chine n'est pas la seule et vous connaissez l'influence de ses marchés.

Autrement dit, je pense que dans les 4 ou 5 ans qui viennent, enfin, nous allons voir se valoriser de mieux en mieux la technologie du pneumatique.

## MICHELIN A DÉCIDÉ DE PROCÉDER À UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS DE L'ORDRE DE 750 MILLIONS D'€

**Question à Jean-Dominique SENARD, Président du Groupe Michelin**

**Pourquoi cette décision ?**

Les actionnaires nous ont fait confiance en 2010 lorsque le Groupe leur avait demandé de nous suivre dans une augmentation de capital pour assurer le développement des investissements du Groupe Michelin. La décision que nous avons prise est un message de reconnaissance à leur égard et surtout un signe de grande confiance dans l'avenir du Groupe. J'ai tendance à penser que lorsqu'une relation est fluide, simple et directe avec les actionnaires, et lorsqu'ils nous aident, ils savent qu'ils pourront en avoir le retour et cela est très bien pour Michelin.

**Question à Valérie MAGLOIRE Directeur des Relations Investisseurs**

**Concrètement comment cela va-t-il se passer ?**

Le programme de rachat d'actions sera échelonné sur une période de 18 à 24 mois, à compter de fin avril 2015. Il sera réparti en 3 tranches d'environ 6 mois et de 250 M€ chacune. Michelin a sollicité l'assistance d'un établissement financier, qui s'oblige à acquérir et à vendre au Groupe une certaine quantité d'actions MICHELIN, à un cours moyen déterminé de manière objective et indépendante par le marché et ne pouvant pas excéder le prix maximum d'achat fixé par l'Assemblée Générale du 22 mai 2015, soit 140 €.

Les actions rachetées seront intégralement annulées en fin d'année, ce qui entrainera une réduction du capital et du nombre d'actions en circulation. La conséquence, même si ce n'était pas le but recherché en premier, est, toutes choses étant égales par ailleurs, une hausse arithmétique du bénéfice par action, c'est ce que l'on appelle la relation.

## APPEL À CANDIDATURES

***Vous êtes actionnaire de Michelin, vous partagez ses valeurs et souhaitez participer au renforcement de sa notoriété ? Vous avez à cœur d'aider le Groupe à toucher les actionnaires du futur via le développement de sa communication digitale ? VENEZ REJOINDRE LE COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN !***

Le Comité se réunit, à l'initiative de Michelin, deux fois par an et à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle du Groupe, à Clermont-Ferrand, dans le but d'améliorer la communication du Groupe auprès de ses actionnaires individuels.

Si vous souhaitez nous rejoindre, nous vous invitons à prendre connaissance de la charte sur notre site Internet : [michel.in/comiteconsultatifdesactionnaires](http://michel.in/comiteconsultatifdesactionnaires), et à nous adresser votre candidature spontanée à l'adresse e-mail suivante : [nancy.adam@fr.michelin.com](mailto:nancy.adam@fr.michelin.com)

## AGENDA

### Nos rendez-vous financiers

#### ► 28 juillet 2015

Résultats 1er semestre 2015 (avant ouverture de la séance de bourse)

#### ► 22 octobre 2015

Informations financières trimestrielles (après clôture de la séance de bourse)

### Nos rencontres actionnaires individuels

**8 septembre 2015** : Marseille

**28 septembre 2015** : Nancy

**9 novembre 2015** : Rennes

**30 novembre 2015** : Montpellier

## UNE ÉQUIPE À VOTRE SERVICE

Service Relations Actionnaires Individuels

Appel gratuit depuis un poste fixe (France uniquement) : 0 800 000 222

Téléphone : + 33 (0) 4 73 98 59 00

Télécopie : + 33 (0) 4 73 98 59 30

Adresse électronique :

[actionnaires-individuels@fr.michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@fr.michelin.com)

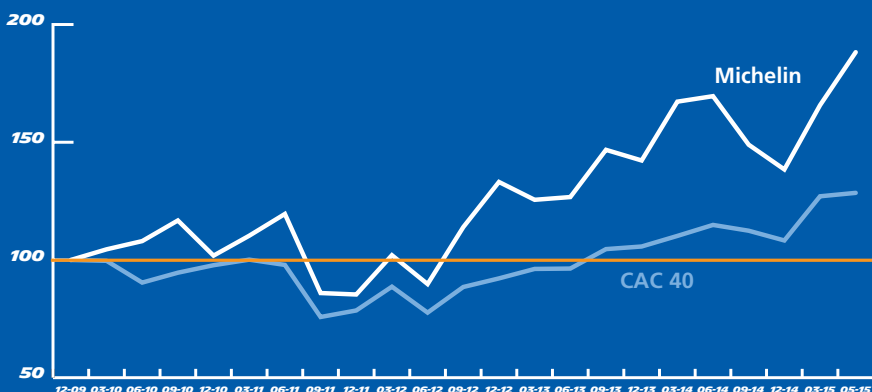
Siège social :

Compagnie Générale  
des Établissements Michelin  
12 cours Sablon  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France



## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(base 100 : 31 décembre 2009)



[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires)

## FICHE D'IDENTITÉ DE L'ACTION AU 31/05/2015 :

Code ISIN : FR0000121261

Nombre d'actions : 185 726 200

Cours de clôture : 97,57 €

Variation depuis le 01/01/15 : 29,63 %

Capitalisation boursière : 18,1 Md €

### Répartition du capital au 31/05/2015 :

- Personnel **1,6 %**
- Actionnaires Individuels Résidents **9,4 %**
- Actionnaires Individuels Non-Résidents **3,8 %**
- Auto détention **0,3 %**
- Institutionnels Résidents **31,4 %**
- Institutionnels Non-Résidents **53,5 %**