

**P 2 • L'ENTREPRISE
EN CHIFFRES****P 5-7 • DOSSIER**
LES ACHATS,
UNE ACTIVITÉ STRATÉGIQUE**P 8 • AU PLUS PRÈS
DE NOS ACTIONNAIRES****ÉDITORIAL**JEAN-DOMINIQUE SENARD
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN**Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,**
Cette lettre est aujourd'hui l'occasion de partager avec vous deux convictions importantes.**La première est de dire non à l'obsolescence programmée.**

Notre raison d'être est d'améliorer la mobilité de nos clients durablement. Notre stratégie de croissance durable en découle et dans notre cœur de métier, il s'agit de mettre à disposition de nos clients les pneumatiques les plus performants et des services innovants adaptés à leurs besoins, pour leur offrir une expérience consommateur de qualité.

C'est pourquoi nous mettons en œuvre un modèle d'économie circulaire afin de concevoir des pneumatiques dont la performance, en particulier en matière de sécurité, dure jusqu'à la limite légale d'usure, ce qui évite de retirer les pneus trop tôt de la circulation, avec un effet très favorable sur la consommation de matières premières et sur l'environnement, sans oublier un effet bénéfique sur les finances de nos clients.

Ainsi, en matière d'adhérence sur sol mouillé, il ressort des différents tests effectués qu'un pneu de qualité usé peut être plus sûr qu'un pneu de moindre qualité neuf. Le meilleur moyen de s'assurer que les pneus en circulation maintiennent un haut niveau de performance tout au long de leur vie serait de les tester, non seulement quand ils sont neufs mais aussi à l'état usé. Cela permettrait de mettre en avant les qualités des pneus Michelin, mais également de faire progresser l'ensemble de l'industrie du pneumatique au bénéfice des clients et de la planète.

La seconde est de fonder notre organisation sur la responsabilisation des équipes.

C'est en effet un vecteur majeur de progrès pour le Groupe : aujourd'hui, dans le prolongement des valeurs humanistes qui sont les nôtres, nous mettons en place un mode d'organisation et de management qui permet de développer l'autonomie des équipes,

qui prennent les décisions au bon niveau et font appel à l'intelligence collective. Beaucoup d'usines du Groupe dans le monde ont mis en place ces organisations responsabilisantes. Le changement dans la motivation y est manifeste. Ce principe est au cœur du projet de la nouvelle organisation sur lequel nous travaillons.

Demain, c'est un nouveau modèle de management que nous aurons construit. Ce modèle, fondé sur la responsabilisation des équipes, j'en suis tout à fait convaincu, renforcera la capacité d'innovation et d'agilité, transformera en profondeur la qualité de la vie au travail de chacun des collaborateurs, mais aussi les relations sociales partout dans le monde.

Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, je saisais cette occasion pour vous remercier à nouveau de votre confiance et de votre fidélité, qui sont source de motivation pour les équipes de Michelin.

INFORMATION FINANCIÈRE AU 30 SEPTEMBRE 2017



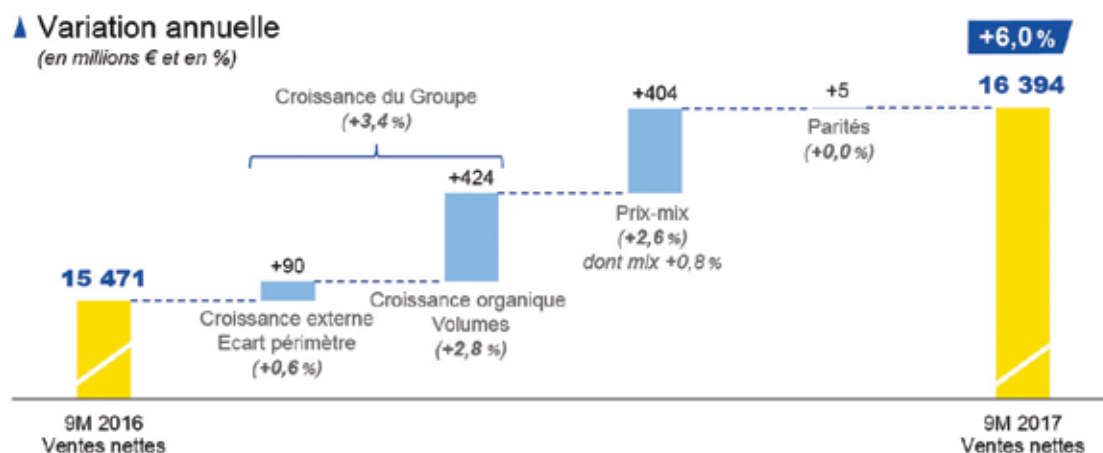
LES VENTES NETTES DE MICHELIN AU TROISIEME TRIMESTRE 2017

Sur les 9 premiers mois de l'année, les ventes nettes ressortent à 16 394 millions d'€, en augmentation de 6,0 % par rapport à 15 471 millions d'€ pour la même période de 2016, sous l'effet des facteurs suivants :

- **L'effet favorable (424 millions d'€) de la hausse de 2,8 % des volumes**, reflétant comme annoncé les fortes anticipations d'achats du 1er trimestre et leur contrecoup aux trimestres suivants
- **L'effet prix-mix favorable de 404 millions d'€ (+ 2,6 %)**
 - **L'effet prix (+ 1,8 %)** affiche comme annoncé une forte accélération qui traduit les hausses de tarifs pour l'activité Remplacement et, pour les activités indexées, les ajustements en application des clauses matières premières.
 - **L'effet mix s'établit à + 0,8 %**, grâce au mix produit, toujours fortement positif, et à l'effet favorable du rebond de l'activité Mining, partiellement compensés par l'effet défavorable des croissances relatives en Première monte et Remplacement
- **L'écart favorable de périmètre (90 millions d'€)** lié notamment à l'intégration de Levorin, producteur brésilien de pneumatiques 2 roues, et NexTraQ, fournisseur américain de solutions télématiques.



MARC HENRY,
Directeur Financier et membre
du Comité Exécutif du Groupe,
Directeur des Lignes Produit
de Spécialités



PERSPECTIVES 2017 CONFIRMÉES

Sur la fin de l'année 2017 et indépendamment des conditions hivernales à venir, les marchés de remplacement devraient retrouver progressivement leur tendance de long terme.

La demande en première monte devrait rester bien orientée en Poids lourd, Génie civil et Agricole, l'activité Tourisme camionnette présentant une croissance moindre. Les ventes de pneumatiques pour les compagnies minières, qui avaient rebondi dès la fin de 2016, resteront dynamiques. Au second semestre, comme annoncé, l'effet prix-mix net des matières premières devrait être positif, avec un impact annuel de la hausse des matières premières estimé à ce jour à environ - 800 millions d'€.

Pour l'ensemble de l'année 2017, Michelin confirme ses objectifs :

- de croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés,
- de résultat opérationnel sur activités courantes supérieur à celui de 2016, hors effet de change évalué aujourd'hui entre 110 et 120 millions d'€,
- de génération d'un cash flow libre structurel supérieur à 900 millions d'€.

SALON INTERNATIONAL DE L'AUTOMOBILE DE FRANCFORT



À l'occasion du Salon international de Francfort, Michelin présente ses nouvelles expériences de mobilité et réaffirme son engagement en faveur de la longévité programmée.



Du 14 au 24 septembre, les visiteurs ont pu découvrir d'autres solutions illustrant parfaitement cette stratégie d'une meilleure mobilité.

La mobilité de demain se construit aujourd'hui. Michelin a décidé d'agir pour que cette mobilité soit vectrice de progrès et de développement humain et économique. Pour ce faire, le Groupe développe des solutions concrètes et innovantes offrant une mobilité plus sûre, plus propre, plus efficace et plus agréable.

Le pneu concept « Vision » présent sur le stand en est un exemple. Il présente un futur à la pointe de la technologie qui révolutionne notre façon de consommer notre mobilité.

Ce pneu est aussi une roue – increvable, puisque sans pression – qui tire sa robustesse de sa structure biomimétique, faite de matériaux recyclés et dont tous les éléments sont recyclables en fin de vie, après avoir parcouru des milliers et des milliers de kilomètres, aussi longtemps que le véhicule lui-même.

Les conditions de route ou les intempéries n'ont plus d'importance : la bande de roulement s'adapte immédiatement à chaque condition de route, en utilisant pour cela le juste nécessaire de matière ; elle est modifiable et rechargeable à volonté, sans gaspillage de temps ou

d'argent, et surtout de ressources, ce qui préserve l'environnement pour les générations à venir.

La roue flexible bénéficiant de la technologie MICHELIN ACORUS : avec la technologie MICHELIN ACORUS, et en partenariat avec Maxis Wheels, le Groupe réinvente la roue pour éliminer les dommages causés par la route aux pneus et aux jantes. Compatible avec tous les pneus du marché, cette roue flexible comprend une jante en alliage plus étroite que la normale, deux brides en caoutchouc et un insert cosmétique. Lorsqu'elle passe sur un nid-de-poule, la bride en caoutchouc fléchit mais ne rompt pas, ce qui protège la roue et le pneu sans compter les suspensions du véhicule. Cette technologie répond à la fois aux besoins des clients constructeurs et des conducteurs de véhicules premium dans les pays où les routes sont de mauvaise qualité en leur offrant une mobilité plus sûre, plus agréable et plus propre.

Florent Menegaux, Directeur Général Exécutif du groupe Michelin, déclare à ce sujet : « Les roues de voiture sont devenues de plus en plus grandes, et les grands alliages brillants font partie intégrante de tous les modèles de voitures modernes. Cependant, les pneus à profil bas et flancs étroites sont beaucoup plus



sensibles aux dommages sur les routes actuelles, en mauvais état, avec leurs nombreux nids de poule ».

Le service MICHELIN Safe & Drive : une solution de mobilité connectée pour permettre aux automobilistes européens de bénéficier de plus de sécurité et de services, enrichissant ainsi leurs voyages au quotidien. Plusieurs services de sécurité et de mobilité sont fournis :

Un service d'appel d'urgence automatique ou manuel, permettant l'envoi immédiat des secours en cas d'accident ou d'urgence médicale.

Une assistance personnalisée par téléphone ou par chat : indication de la station d'essence ou du parking le plus proche, trafic routier, ...

Une fonctionnalité « trouver ma voiture » qui enregistre la dernière position du véhicule lorsque le téléphone et le périphérique se déconnectent, et effectue un guidage pour la retrouver.

Un support téléphonique en cas de besoin d'informations et de questions techniques, notamment relatives au pneu.

Le pneu concept SLIMLINE pour équiper le concept-car Renault Z33, véhicule électrique : ce pneu au format slimline procure au véhicule concept non seulement des avantages en termes d'efficacité énergétique et d'aérodynamique, mais aussi en matière de style. Le format slimline de ce pneu Michelin 215/45 R23, grâce à sa grande taille, permet à la roue de s'intégrer idéalement au design de ce véhicule électrique. Grâce à la largeur réduite du pneumatique, l'autonomie de la batterie ne s'en retrouve pas pénalisée.

NEWS



PNEU MICHELIN PILOT SPORT 4 S : LE FRUIT DE LA PASSION

Pour certains, l'automobile est uniquement affaire de mobilité. L'achat de pneus est alors motivé par la recherche de sécurité, de longévité ou encore d'économie de carburant. Pour d'autres, conduire est une vraie passion.

Ceux-là attendent de leurs pneus encore plus de performances et de plaisir de conduite. La gamme MICHELIN Pilot Sport répond à leurs attentes. Le nouveau pneu **MICHELIN Pilot Sport 4 S** remplace depuis cette année le pneu **MICHELIN Pilot Super Sport**. Il est conçu pour les propriétaires de voitures de sport et de berlines haute performance qui veulent pouvoir rouler sur route comme sur piste.



POUR EN SAVOIR PLUS

MICHELIN ACQUIERT NEXTRAQ, UN FOURNISSEUR DE SOLUTIONS TÉLÉMATIQUES, AUPRÈS DE FLEETCOR

Développement des capacités de gestion de flottes de véhicules utilitaires aux Etats-Unis

Michelin annonce sa décision d'acquérir NexTraq, un fournisseur américain de solutions télématiques pour flotte commerciale, dans le cadre d'une transaction au comptant. NexTraq permet de suivre le comportement du conducteur, l'optimisation de l'itinéraire, l'historique des trajets du véhicule, l'intégration de la carte de carburant, la maintenance du véhicule et l'intégration des données, pour que ses clients puissent améliorer la productivité de leur parc de véhicules.



POUR EN SAVOIR PLUS

MICHELIN PREND UNE PARTICIPATION DE 40% DANS LE GUIDE FOODING®

Michelin annonce aujourd'hui sa prise de participation minoritaire dans la société Fooding, éditeur de la sélection de restaurants et de la publication du Guide print et digital du même nom. Créé en 2000 à Paris, le Guide Fooding s'est illustré auprès du grand public par sa capacité à décrypter les tendances et à aborder la gastronomie sur un ton décalé.



POUR EN SAVOIR PLUS

MICHELIN DÉVOILE SON NOUVEAU PNEU AGRICOLE MICHELIN ROADBIB

Michelin présente le dernier-né de ses pneus agricole : **le pneu MICHELIN ROADBIB**. Ce pneu, co-développé avec les entrepreneurs de travaux, correspond à un segment du marché encore inexploré. Il s'agit de la première solution sur le marché des tracteurs de 200 chevaux et plus, conçue spécifiquement pour un usage intensif sur route, exigeant de hautes performances de traction et de longévité.



POUR EN SAVOIR PLUS



LES ACHATS : UNE ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

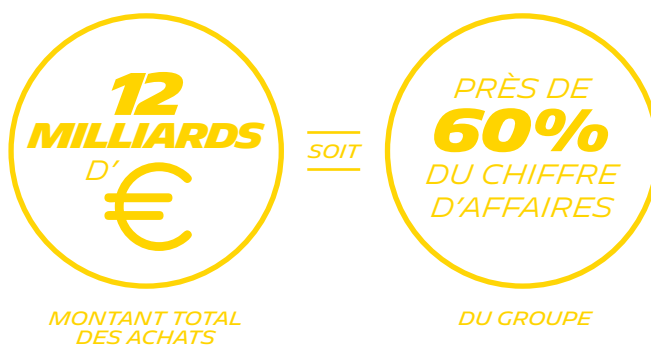


CARTE D'IDENTITÉ

Les achats c'est 52 000 fournisseurs actifs, 1,6 million de factures à payer dans 55 pays et 700 personnes réparties dans quatre zones géographiques : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Asie.

Les achats sont organisés en 4 domaines :

- Le caoutchouc naturel
- Les matières premières avec le noir de carbone, la silice, le caoutchouc synthétique, les renforts métalliques et textiles, les produits chimiques, ...
- Les achats industriels avec les équipements, la construction de bâtiments, les fluides, l'énergie, la maintenance,...
- Les achats de services avec la logistique maritime et terrestre, l'informatique, le marketing, la publicité, la formation, les déplacements, le consulting, l'événementiel, les objets publicitaires.



Ce montant témoigne de l'importance de cette activité qui est identifiée comme stratégique et créatrice de valeur pour l'entreprise. Plus fondamentalement, les achats sont au cœur des grands programmes et projets du Groupe

LES ACHATS, UN MÉTIER PASSIONNANT ET STRATÉGIQUE

La particularité du département achats est d'être extrêmement centralisé ; plus de 80% des contrats sont négociés par les équipes du siège. Celui-ci regroupe 150 personnes à Clermont-Ferrand et une trentaine à Singapour, qui sont dédiées aux achats au caoutchouc naturel. La parité y est respectée avec 51% de femmes, dont 33% exercent des fonctions managériales ; 10% des acheteurs ont moins de 30 ans.

L'importance de la fonction Achat fait aujourd'hui des équipes Achats, des acteurs incontournables qui ont une vision globale de l'entreprise et de ses activités à l'échelle internationale.

Ces hommes et ces femmes travaillent en équipe pluridisciplinaires et gèrent des portefeuilles de plusieurs dizaines de millions d'euros au carrefour de toutes les fonctions de l'entreprise : marketing, production, recherche et développement, etc. Pour ce faire, ils sont à l'affût des tendances et des risques de marchés sur des horizons de temps à court, moyen et long termes. Ils anticipent les risques et opportunités spécifiques à leur catégorie, déterminent les stratégies achats, repèrent les meilleurs

fournisseurs selon différents critères, planifient et conduisent des négociations stratégiques avec ceux-ci, de même qu'ils concluent des contrats. Ils gèrent aussi un processus complexe qui va de la négociation de contrat jusqu'au paiement de la facture.

Quand on connaît l'importance stratégique des achats, la formation sur le métier des achats se devait d'apporter une réponse efficace. Des parcours spécialisés sont organisés avec le concours d'écoles de commerce pour nous accompagner dans

le développement des compétences, ceci afin d'accroître le professionnalisme des équipes pour qu'elles interviennent en véritables partenaires business. Au-delà des compétences techniques, ce programme de formation a pour objectif, de partager une culture et des méthodes communes dans un contexte exigeant.

LES DÉFIS DES ACHATS

Longtemps appréciés au travers de leur potentiel de contribution à la réduction des coûts, les achats sont, de plus en plus, perçus aujourd'hui comme une fonction essentielle pour la création de valeur.

RESPECTER LES VALEURS DU GROUPE

Nos objectifs, nous avons l'ambition de les atteindre dans le respect des valeurs du Groupe.

Nous avons formalisé cette volonté dans les Principes des Achats Michelin, document de référence qui décrit les fondamentaux qui régissent les relations avec nos fournisseurs, partout dans le monde.

Les Principes des Achats sont disponibles en 12 langues sur le site :

purchasing.michelin.com



TRAVAILLER ÉTROITEMENT AVEC LES ENTITES ET DÉPARTEMENTS DU GROUPE

Une approche collaborative a été mise en place en interne à travers des gouvernances sur des catégories d'achat précises. L'objectif de ces instances est de statuer sur des stratégies d'achat et décider de plans d'actions. Elles se déclinent à travers des réunions de partage de stratégie ("Market Portfolio Performance") jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise, avec pour certaines d'entre elles la participation des membres du Comité Exécutif concernés. La qualité de la relation entre les acheteurs et les prescripteurs internes est fondamentale afin de répondre aux enjeux de création de valeur, de compétitivité et de développement durable du Groupe.

NOUER DES RELATIONS ET PARTENARIATS À LONG TERME AVEC LES FOURNISSEURS

Il s'agit d'établir une collaboration active et de qualité avec nos fournisseurs afin de construire une stratégie d'achats adaptée aux besoins et enjeux du Groupe. Le dialogue et la coopération, la transparence, la volonté de façonner ensemble l'avenir de la mobilité en sont les éléments centraux. C'est selon ces principes que s'inscrit notre démarche de gestion de la relation fournisseur (SRM, Supplier Relationship Management).

La segmentation de notre panel de fournisseurs en 4 catégories permet d'établir des niveaux différents de relation : depuis une relation partenariale d'ordre stratégique basée sur des projets

d'innovation ou de co-développement jusqu'à une relation purement commerciale.

Le groupe Michelin est fier d'avoir mis en place avec ses fournisseurs de véritables partenariats de long terme, basés sur un profond respect de leurs entreprises, de leur culture, de leur croissance et des individus qui les composent. Ces relations reposent également sur des efforts communs et nous faisons le choix de la fidélité, que les fournisseurs soient locaux ou internationaux. C'est dans une relation de confiance et d'intérêt mutuel que nous nous inscrivons. Grâce à ce travail collaboratif accru, nous recherchons ensemble plus de valeur partagée.



Depuis 2011, le groupe Michelin distingue ses meilleurs fournisseurs à l'occasion de la cérémonie des « Michelin Supplier Awards ».

Reposant sur un processus d'évaluation rigoureux, ces distinctions dans 3 domaines, la qualité, l'innovation et le développement durable, visent à valoriser des contributions exceptionnelles et des partenariats d'excellence au travers d'une relation de confiance et d'intérêt mutuel.

FOCUS La qualité, une exigence incontournable vis-à-vis de nos fournisseurs

La Qualité est l'un des piliers fondamentaux de l'Entreprise. Elle s'exprime aussi dans les matières premières, les procédés et services qui rentrent dans la fabrication de nos pneumatiques ou y contribuent. La Qualité des produits et services destinés aux Clients de Michelin est donc largement conditionnée par celles des biens et des

services achetés par notre Groupe. Michelin applique, depuis longtemps et avec rigueur, des Standards Qualité et demande à ses fournisseurs de s'engager dans une démarche d'assurance qualité pour laquelle la participation active de chacun d'eux est déterminante. Cette notion de Qualité englobe les

aspects de performance technique, c'est-à-dire conformité aux besoins préalablement définis à travers le respect du cahier des charges, des spécifications techniques et des normes en vigueur. Elle intègre aussi d'autres composantes importantes comme le délai, les services associés et les coûts.

INTÉGRER LES PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

La responsabilité sociétale et environnementale du groupe Michelin est aussi engagée dans la relation avec ses fournisseurs. Depuis plusieurs années maintenant, nous poursuivons une démarche d'achats responsables avec nos fournisseurs, qui satisfont non seulement nos exigences de qualité, de coût, de délai et de fiabilité, mais aussi qui s'engagent à progresser dans le respect des personnes et de l'environnement.

Les équipes Achats assurent un suivi rigoureux et régulier des fournisseurs, à travers des évaluations de leur performance y compris de leur Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Depuis 2012, Michelin évalue la performance RSE de ses fournisseurs via la plateforme de notation EcoVadis. Fin 2017, plus de 50% des achats du Groupe auront été évalués.

Nos fournisseurs de caoutchouc naturel participent également à l'évaluation de leurs performances sociale et environnementale.

En 2017, les fournisseurs évalués représenteront plus de 85% de nos achats en caoutchouc naturel.

Avec une démarche de progrès RSE/développement durable constante, Michelin investit toujours plus dans le numérique pour développer de nouveaux outils au service de sa stratégie de développement durable et de responsabilité sociale. Le déploiement de l'application mobile Rubberway® pour cartographier les pratiques RSE de la chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel, a démarré mi-2017.



Signataire de la charte des "Relations Fournisseur Responsables" en octobre 2012, Michelin obtient le label du même nom en 2014, remis par la Médiation inter-entreprises (dépendant du ministère de l'Economie et des Finances) et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF).

Il récompense la stratégie et le déploiement du développement durable au cœur de la fonction achats et dans les relations avec les fournisseurs. Ce label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des 10 engagements pour des achats responsables définis par la Charte des relations inter-entreprises créée en 2010 par le médiateur des entreprises et le conseil national des achats (CDAF).

FOCUS RUBBERWAY®, numérisation du reporting social et environnemental de caoutchouc naturel



Le caoutchouc naturel est une matière première indispensable à la production de pneumatiques.

Principal acheteur mondial de caoutchouc naturel, le groupe Michelin est attaché à une gestion responsable et durable de la filière hévécicole.

Afin de préserver cette ressource et d'en

maîtriser les impacts, Michelin a décidé d'agir afin de promouvoir la culture de l'hévéa selon le respect de certaines règles, tout au long de la chaîne de valeur.

En 2017, Michelin poursuit son engagement avec le déploiement d'une application mobile, RUBBERWAY®, pour cartographier les pratiques RSE des différents acteurs de sa chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel (petits planteurs, grandes plantations, intermédiaires, usines), en collaboration avec ses fournisseurs.

Les données récoltées sont analysées sur une plateforme web et la cartographie réalisée permet de mettre en lumière les zones à risques sociaux et environnementaux. Les résultats seront partagés avec les fournisseurs et pourront donner lieu à

l'élaboration de plans d'amélioration. Le groupe prévoit de cartographier 80% des volumes de caoutchouc naturel achetés d'ici 2020.

Le caoutchouc naturel est un produit "vert" par excellence. L'hévéaculture, si elle est bien maîtrisée, a de nombreux effets bénéfiques : absorption de carbone, stabilisation des sols, valorisation du bois en fin de vie et biomasse. Avec près de 30 millions de personnes qui vivent de l'hévéaculture au niveau mondial, dont 6 millions dans les plantations (85% d'entre-elles d'une surface de moins de 4 hectares appartenant à de petits propriétaires), cartographier notre chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel s'annonce comme un exercice ambitieux et difficile, qui s'inscrit sur le long terme.

La dynamique achats responsables récompensées à 2 reprises en 2017

Le trophée Or dans la catégorie RSE, décerné par Décision Achats

Le trophée de la « Meilleure Amélioration de la Performance RSE des fournisseurs » a été remis par la société de notation RSE, EcoVadis. Au cours des 5 dernières années, 78% des fournisseurs ont amélioré leurs scores RSE grâce aux relations partenariales avec Michelin.

Ces distinctions récompensent les efforts constants de l'Entreprise en termes de développement durable, et en particulier la dynamique de progrès engagée avec ses fournisseurs.

MINIMISER LES RISQUES POUR LE GROUPE

Le Groupe a développé une véritable expertise et des outils pour améliorer sa capacité à poursuivre ses activités en cas de crise majeure. Dans le cadre de la relation avec les fournisseurs, la démarche de gestion des risques "Business Continuity Management" utilisée par les équipes achats, prend en compte les risques de rupture d'approvisionnement notamment pour les matières premières. Il s'agit de gérer les fluctuations des marchés et d'anticiper les risques liés aux fournisseurs. Dans une logique de création de valeur partagée, nous incitons nos fournisseurs à adopter cette approche pour minimiser l'impact d'un incident ou d'une crise. Des audits sont effectués afin de s'assurer que nos fournisseurs disposent d'un plan de gestion efficace de la continuité de leurs activités.

SAISIR LES OPPORTUNITES D'INNOVATION EN PROVENANCE DES FOURNISSEURS

L'innovation au service du client est le moteur de développement de Michelin depuis sa création.

Dans un marché de la mobilité dont toutes les analyses convergent pour dire qu'il va croître de façon très importante dans les prochaines années, et ceci dans un contexte d'exigences sociétales et environnementales grandissantes, l'innovation va continuer à être le vecteur fondamental de notre développement.

L'innovation est un enjeu stratégique pour le Groupe et n'est pas limitée aux seules frontières de l'entreprise.

Pour la R&D, c'est accepter que l'innovation vienne de l'extérieur sans que cela remette en cause ses propres compétences ; pour les achats, il s'agit d'établir avec nos fournisseurs stratégiques une relation de confiance basée sur plus de transparence, assortie d'engagements réciproques. Innover signifie s'ouvrir, partager les connaissances, prendre des risques, investir avec des perspectives de business, s'engager sur des convictions fortes... autant d'efforts de coopération qui ne peuvent s'envisager que dans un climat de confiance partagé.

Au contact permanent des fournisseurs, les équipes Achats favorisent l'introduction d'innovations technologiques dans l'entreprise. Elles initient la relation de co-développement et permettent ainsi de faire émerger des projets plus rapidement.

Depuis 2015, une véritable dynamique d'innovation avec les fournisseurs et d'opportunités business sur le marché a été impulsée au sein des équipes achats monde. Les résultats sont très prometteurs : 30 projets identifiés en 2016 dont 15 en cours de déploiement et pour 2017, un objectif ambitieux d'identifier 50 idées innovantes, qui pourraient être retenues. Nos partenaires internes sont très réceptifs et analysent avec beaucoup d'intérêt les sujets en provenance du marché fournisseurs.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le Groupe achète et expédie entre 800 et 1000 containers de caoutchouc naturel chaque semaine.

Les équipes achats gèrent 10 000 contrats, soit environ la moitié des contrats du Groupe.

Un médiateur des relations client-fournisseur intervient à la demande de tout fournisseur pour résoudre, dans la concertation, des difficultés rencontrées dans le cadre de ses relations avec Michelin. Il n'a traité que 4 différends en 4 ans.

Le programme de reverse factoring "BIB Factor" mis en place par le Groupe dans 11 pays, permet aux fournisseurs d'opter pour un paiement anticipé de leurs factures non échues à un taux de financement très attractif, proche de celui de Michelin.

Michelin a participé aux travaux d'élaboration de la norme ISO 20400 sur les achats responsables, publiée en avril 2017 au côté de nombreux experts au sein de la délégation française, dont la Médiation des entreprises du Ministère de l'Economie et des Finances.

Michelin obtient en janvier 2017 au titre de son évaluation RSE par la société EcoVadis, un score global de 77/100 et 80/100 sur le volet achats responsables, ce qui positionne le Groupe parmi le top 0,32% des fournisseurs évalués dans cette catégorie.

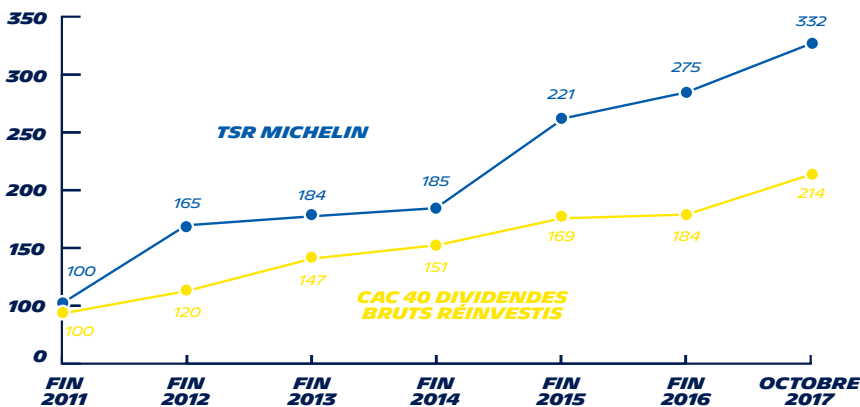
VISITES DE SITES

Pour ses Actionnaires Individuels les plus proches, Michelin organise des visites de ses sites industriels.

Voici quelques exemples de ces dernières visites en France, à Roanne en juin 2017 et à Karlsruhe en Allemagne, en septembre 2017.



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



Pour un investissement de 100 € en actions Michelin au 31 décembre 2011 et en ayant réinvesti vos dividendes, vous avez un capital de 332 € au 31 octobre 2017, contre 214 € sur la même période pour le CAC40 dividendes réinvestis.

⁽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

- **12 FÉVRIER 2018**
Résultats annuels 2017 (après la séance de Bourse)
- **23 AVRIL 2018**
Ventes nettes du 1er trimestre (après la séance de Bourse)
- **18 MAI 2018**
Assemblée Générale des Actionnaires à Clermont-Ferrand

NOS RENCONTRES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

- **23 NOVEMBRE 2017**
Réunion Actionnaires Individuels à Rennes

UNE ÉQUIPE À VOTRE SERVICE - Service Relations Actionnaires Individuels

ADRESSE ÉLECTRONIQUE :
actionnaires-individuels@michelin.com

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



0 800 000 222 Service & appel gratuits

www.michelin.com/fre/Actionnaire-individuel