

P 2-3 • FAITS MARQUANTS
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

P 4-5 • ON EN PARLE
- MICHELIN EN AMÉRIQUE DU SUD
- LA POLITIQUE DE CAOUTCHOUC
NATUREL RESPONSABLE

P 6-7 • DIALOGUE AVEC
LES ACTIONNAIRES



JEAN-DOMINIQUE SENARD
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN

ÉDITO

*MICHELIN : UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE
DE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE
AU SERVICE DE SES CLIENTS*

Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,

En approuvant largement toutes les résolutions présentées au cours de la dernière Assemblée Générale, vous avez accordé une nouvelle fois votre confiance. Je vous en remercie vivement : votre soutien est précieux pour mener à bien la stratégie du Groupe dans un environnement toujours plus volatil et complexe.

Au cours de cette Assemblée, j'ai partagé avec vous les grandes orientations du Groupe qui visent à faire de Michelin le leader incontestable de la mobilité durable. Pour parvenir à cet objectif, Michelin s'appuie sur une stratégie ambitieuse de croissance durable et rentable qui se déploie dans 4 domaines.

D'abord la mise à disposition des pneumatiques les plus performants et adaptés à nos clients, des pneus innovants et dont les performances durent du premier au dernier kilomètre. Michelin a toujours innové avec l'obsession des performances tout au long de la durée de vie de ses pneumatiques. Cette passion de l'innovation s'incarne dans l'équilibre des performances de nos pneus, aujourd'hui atteint grâce au travail de nos équipes de R&D. Il constitue un avantage compétitif majeur et l'un des principaux leviers de croissance dans ce domaine pour lequel nous avons l'ambition de croître de 20% d'ici 2020.

Notre stratégie consiste également à mettre sur le marché des services et solutions autour du pneu pour améliorer l'efficacité de la mobilité

Depuis l'origine, les services ont été dans l'ADN de Michelin. Nous voulons doubler notre chiffre d'affaires d'ici 2020 dans le domaine des services grâce notamment à la révolution numérique qui nous permet d'aller beaucoup plus loin. Le pneu connecté et toutes les applications qui sont liées à l'exploitation des données fournies par les pneus enrichissent nos offres et apportent à nos clients professionnels des outils qui optimisent la gestion de leurs pneus, au bénéfice de la sécurité, de la productivité et de l'environnement.

Les activités qui font vivre à nos clients des expériences de mobilité exceptionnelles sont le troisième domaine de notre stratégie.

Nous voulons multiplier par trois le chiffre d'affaires de cette activité d'ici 2020, en privilégiant l'expérience consommateur à travers le développement international du guide Michelin mais aussi la réservation en ligne de restaurants, secteur dans lequel Michelin est aujourd'hui leader en Europe. Demain, notre ambition sera d'utiliser ces services comme une porte d'entrée vers des expériences uniques afin de faciliter et de rendre plus agréables les déplacements de nos clients.

Les matériaux de haute technologie constituent le quatrième domaine de notre stratégie.

Nos équipes continuent à couvrir le champ de tous les composants qui rentrent dans la fabrication du pneumatique afin de renforcer notre leadership technologique. Nous comptons accélérer et mettre notre expertise dans les matériaux haute technologie - comme celle de la fabrication 3D métal - au service des industriels de la mobilité. La création avec le Groupe Fives de la co-entreprise AddUp, en avril 2016, qui a dévoilé après quelques mois d'opérations son premier modèle de machine, incarne ce cap.

Comme vous pouvez le constater, notre stratégie est à la fois fortement ancrée dans notre histoire, nos savoir-faire mais elle est aussi fondée sur une projection ambitieuse dans l'avenir grâce aux opportunités apportées par les nouvelles technologies du numérique.

Pour continuer à accélérer notre déploiement, partout dans le monde, nous avons décidé, avec le comité exécutif du Groupe, de lancer un projet de nouvelle organisation pour renforcer notre croissance tout en adaptant nos fonctionnements aux nouvelles attentes de nos clients et de nos salariés. Cette réorganisation devrait permettre d'inscrire encore davantage Michelin dans la modernité.

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

ÉDITION SPÉCIALE
ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE 2017



MICHELIN

UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

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



L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN s'est réunie le 19 mai 2017 à Clermont-Ferrand en présence de 1500 personnes.



**JEAN-DOMINIQUE
SENARD,**

Président du groupe Michelin, ouvre la séance sur les faits marquants 2016.



MARC HENRY,

Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du Groupe, Directeur des Lignes Produit de Spécialités, détaille les résultats financiers 2016 et du 1er trimestre 2017 et les perspectives 2017.



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 2016 de Jean-Dominique Senard et de Michel Rollier et la politique de rémunération 2017.

Comme tous les ans, nous essayons à travers l'Assemblée générale, de partager avec les actionnaires la vie du Groupe et de leur faire découvrir ses activités.

Cette année, deux thèmes ont été choisis : **Michelin en Amérique du Sud** et **la politique de caoutchouc naturel responsable**. Vous retrouverez en page 4 et en page 5 un résumé de ces présentations.

TRÈS BONNE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE EN 2016

Marc Henry, Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du Groupe, Directeur des Lignes Produit de Spécialités, a rappelé la très bonne performance du groupe Michelin en 2016, qui constitue une étape réussie sur sa feuille de route stratégique, avec une croissance supérieure à celle des marchés, un nouveau progrès de la rentabilité et une génération de cash-flow libre supérieure à 1 milliard d'€. Il a souligné la qualité du pilotage des résultats et la structure financière robuste de l'Entreprise.

Après un premier trimestre 2017 en ligne avec ceux-ci, il a également confirmé les objectifs financiers du Groupe pour l'année 2017 :

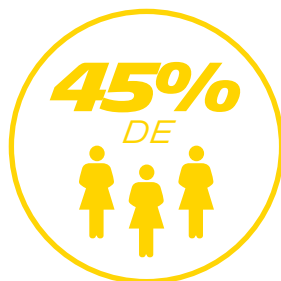
- de croissance des volumes au niveau de l'évolution mondiale des marchés,
- de résultat opérationnel sur activités courantes supérieur ou égal à celui de 2016, hors effet de change,
- de génération d'un cash-flow libre structurel supérieur à 900 millions d'€.



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

- Versement d'un dividende de 3,25 € par action, payable en numéraire le 26 mai 2017, en hausse de 14% et représentant un taux de distribution du résultat net consolidé, hors éléments non récurrents, de 37%, signe de notre confiance dans l'avenir et de l'engagement du Groupe auprès de ses actionnaires.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance approuvé à 96,32 % et à Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, approuvé à 99,49 %.
- La reconduction de l'autorisation d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum de 160 € et l'autorisation de réduction du capital par annulation des actions rachetées.
- Le renouvellement des mandats de membre du Conseil de surveillance de M. Michel Rollier et de M. Olivier Bazil pour une durée de 4 années.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE EST COMPOSÉ DE 9 MEMBRES :



FEMMES



NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE VENANT DE CONTINENTS DIFFÉRENTS



ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

- Pat **Cox** - 1
- Michel **Rollier** - 2
- Jean-Pierre **Duprieu** - 3
- Monique **Leroux** - 4
- Anne-Sophie **de La Bigne** - 5
- Barbara **Dalibard** - 6
- Cyrille **Poughon** - 7
- Aruna **Jayanthi** - 8
- Olivier **Bazil** - 9



1 2 3 4 5 6 7 8 9

MICHELIN EN AMÉRIQUE DU SUD



NOUR BOUHASSOUN,

Directeur de la zone géographique Amérique du Sud de Michelin, présente Michelin en Amérique du Sud. Il a été interrogé par Georges Clavier, journaliste.

4 questions clés vous permettront de mieux comprendre l'activité de Michelin sur ce continent.

GEORGES CLAVIER :

QUELLE EST L'HISTOIRE DE L'EMPREINTE DU GROUPE MICHELIN ?

NOUR BOUHASSOUN :

La première présence commerciale détectée remonte à l'Argentine en 1913 et au Brésil en 1927.

Rappelons qu'une usine a été bâtie en 1928 en Argentine qui a fermé en 1954. En revanche, la présence industrielle de l'ère moderne a commencé en 1981 avec la première usine poids lourd radial au Brésil, dans l'État de Rio de Janeiro.

Viennent ensuite une usine tourisme en 1999, une usine génie civil en 2008. Nous réalisons l'acquisition du télématicien Sascar en 2014 ; démarrons la production de pneus agricoles en juin 2016 et, enfin, en décembre 2016, nous achetons la société de pneus 2-roues, Levorin.

GEORGES CLAVIER :

ET EN CHIFFRES CLÉS ?

NOUR BOUHASSOUN :

Aujourd'hui cela représente 8 300 employés, 5 500 travaillant pour des sociétés avec le nom Michelin, 800 employés chez Sascar qui est une société détenue à 100 % par le groupe Michelin et 2 000 personnes chez Levorin, qui appartient également à 100 % à Michelin.

Nous avons quatre sites industriels, avec neuf activités : poids lourd, tourisme camionnette, génie civil, agricole, moto, vélo, mélanges, câbles et produits pour le rechapage.

Nous avons aussi sept agences commerciales, des sociétés purement commerciales qui achètent les produits à ces usines et qui les vendent dans les différents pays de la région. Et 70 ateliers de rechapage, qui sont opérés en franchise par des revendeurs Michelin.

GEORGES CLAVIER :

CELA VEUT DIRE QU'IL Y A DES OPPORTUNITÉS À SAISIR. C'EST CELA LE CŒUR DU SUJET ?

NOUR BOUHASSOUN :

En tourisme camionnette, je pense que le marché est très prometteur.

Aujourd'hui, le taux d'équipement voiture des particuliers y est de 130 voitures à peu près pour 1 000 habitants et de 900 aux États-Unis.

En Amérique du Sud, tout le monde rêve d'avoir une voiture. C'est un marché très porteur pour nous. Nos actions, nos partenariats avec les constructeurs de véhicules sont très forts et commencent à porter leurs fruits aujourd'hui.

La qualité des offres produits-services Michelin aujourd'hui est inégalée sur le continent.

GEORGES CLAVIER :

« PRAIA PARA TODOS » ? CELA SIGNIFIE ?

NOUR BOUHASSOUN :

Cela veut dire "la plage pour tous". Les « carioca », habitants de Rio de Janeiro, ne peuvent vivre sans leurs plages.

Quand ils ne peuvent plus se déplacer, ne sont plus autonomes, une ONG que nous soutenons depuis 2008 les conduit à la mer.

Ce qui représente aujourd'hui 5 000 personnes depuis le lancement de ce programme. Notre personnel participe en tant que bénévole à cette initiative.



LA POLITIQUE DE CAOUTCHOUC NATUREL RESPONSABLE

MORCEAUX CHOISIS

LUC MINGUET, DIRECTEUR DES ACHATS DU GROUPE :

« Il n'y a pas de mobilité sans pneus et il n'y a pas de pneus sans caoutchouc naturel. »
« Le caoutchouc naturel a des qualités irremplaçables ; aucun produit aujourd'hui ne peut lui être entièrement substitué. Les trois-quarts de la production mondiale servent à l'industrie du pneumatique et la demande augmente. Il faut donc mettre en place une politique caoutchouc naturel durable à la hauteur des enjeux. C'est ce que nous faisons depuis trois ans. »

HERVÉ DEGUINE, CHARGÉ DES RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES ET LA SOCIÉTÉ CIVILE À LA DIRECTION DES AFFAIRES PUBLIQUES :

« Pour mettre en œuvre cette politique responsable, nous n'agissons pas seuls. Nous travaillons avec toutes nos parties prenantes, et notamment avec de nombreuses ONG. Par exemple, nous avons signé en 2015 un accord de partenariat avec le WWF, la plus grande organisation mondiale de protection de l'environnement. »
« Ce partenariat a pour objectif de promouvoir une démarche caoutchouc naturel durable au niveau mondial et de mener des actions concrètes sur le terrain. »

DIDIER GAIDON, DIRECTEUR DES ACTIVITÉS ÉLASTOMÈRES :

« Rendue publique en 2016, notre politique de caoutchouc naturel durable

s'articule autour de cinq engagements :

- Le respect des personnes : nous visons à améliorer les conditions de travail, le cadre de vie et les pratiques sociales.
- La protection de l'environnement : nous mettons tout en œuvre pour maîtriser l'impact de l'hévéaculture sur la faune et sur la flore. Nous respectons notamment le principe de zéro déforestation.
- Le bon usage des ressources naturelles : nos ingénieurs conçoivent des pneus plus légers, plus résistants à l'usure, ce qui nous permet de consommer moins de matière et d'en faciliter le recyclage.
- L'amélioration des pratiques agricoles : nos services de recherche et développement travaillent depuis de nombreuses années sur la sélection des variétés d'hévéa les plus performantes.
- La bonne gouvernance : nous dialoguons régulièrement avec l'ensemble des parties prenantes, les communautés locales, les individus, les organismes nationaux et internationaux.

HERVÉ DEGUINE : NOUVELLES PLANTATIONS MICHELIN EN INDONÉSIE

« En 2015, Michelin a créé une joint-venture avec le groupe indonésien Barito Pacific. L'objectif de cette joint-venture est de développer des plantations de caoutchouc naturel parfaitement en ligne avec nos principes et exemplaires, tant sur le plan sociétal qu'environnemental. Nous allons replanter des forêts d'hévéa, protéger des forêts primaires, restaurer des forêts dégradées, développer les cultures vivrières, en partenariat avec les communautés locales. Deux sites de traitement

du caoutchouc seront construits, avec une capacité de 150 000 tonnes. A terme, ce projet pourra créer jusqu'à 16 000 emplois locaux. »

LUC MINGUET, EN CONCLUSION

« Notre engagement s'inscrit sur le long terme. C'est le type de défi que Michelin aime bien relever. Nous sommes tous très fiers d'essayer d'entraîner l'ensemble l'industrie du pneumatique sur cette route-là. Si nous réussissons, notre Groupe, pourrai, je crois, être fier de cette initiative pour nos enfants et pour la planète. »



DIALOGUE AVEC
LES ACTIONNAIRES**QUESTION DE MICHEL FERNET,**
Membre du Comité Consultatif des Actionnaires

« L'activité de Michelin Travel Partner, qui comprend notamment les cartes et guides, est-elle simplement un vecteur d'image ? D'autre part votre objectif est de multiplier le chiffre d'affaires « Expérience » par 3 d'ici 2020. Comment comptez-vous y parvenir ? »

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

« L'activité Michelin Expériences de mobilité est déjà une réalité. Elle s'accélère dans une logique de croissance et de rentabilité depuis 2 ans. Elle s'appuie tout d'abord sur l'exclusivité de nos contenus, sélectionnés par les experts Michelin, et une gamme de produits et de services *print* et digitaux de haute qualité. De nouveaux services vont voir le jour au fur et à mesure avec la volonté affirmée de délivrer une expérience différente, construite pour et avec nos clients.

La place particulière qu'occupe Michelin dans la gastronomie - grâce au Guide Michelin - est un capital unique sur un marché à très fort potentiel de développement. C'est déjà en route ! Après Singapour et Séoul en 2016, nous venons d'annoncer le lancement d'un guide Bangkok en fin d'année, en partenariat avec le ministère du tourisme de Thaïlande... Nous sommes en train de développer des partenariats stratégiques et un écosystème digital puissant qui vont nous permettre d'accélérer très fortement dans les 3 prochaines années notre croissance.

L'atteinte de cette ambition passera par de la croissance interne, mais également de la croissance externe. Ainsi, nous avons déjà intégré Bookatable en 2016 qui nous permet de remonter dans la chaîne de valeur sur le territoire de la restauration. Nous restons à l'affût d'autres cibles ou partenaires qui nous permettront d'accélérer notre développement en cohérence avec notre vision. »

Bookatable 
by Michelin





QUESTION DE DOMINIQUE SERIN,
Actionnaire individuel

« En Septembre 2015, une joint-venture a été créée entre Michelin et l'entreprise Fives pour le développement des imprimantes 3D, avec comme objectif de faire une livraison de machines sur fin 2016 début 2017 et d'acquérir 20 % de parts de marché d'ici 2026. Ma question est simple : quels sont les premiers résultats concrets ? »

RÉPONSE DE JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN,
Directeur de la Ligne Produit Matériaux

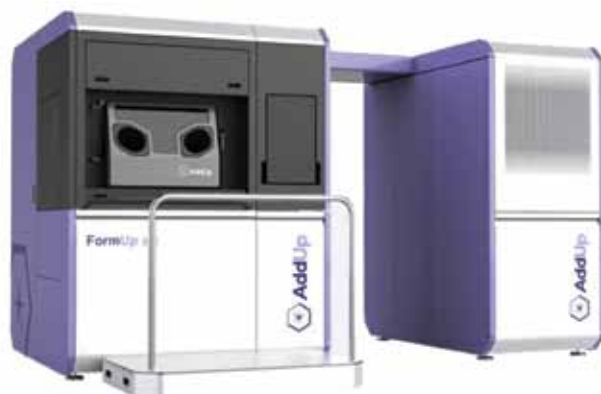
« La joint-venture entre Michelin et Fives a effectivement été créée en avril 2016. Elle a emménagé, en septembre 2016, dans ses locaux de la zone industrielle proche de Clermont-Ferrand, à Ladoux. Le nom commercial de la société est AddUp, en référence à la fabrication additive sur laquelle est fondée la technologie des « imprimantes 3D ».

Le marché de la fabrication additive est en très forte croissance, notamment dans le domaine métallique, avec 30 à 35 % par an.

AddUp a déjà initié de nombreux contacts commerciaux et a enregistré ses premières commandes tant en machines qu'en fabrication de pièces.

Les premières machines sont mises au point sur la plate-forme AddUp, pour leurs clients, avec des utilisations de différentes poudres métalliques comme l'acier, le titane et l'aluminium, en fonction de leurs besoins.

A signaler, l'accord stratégique qu'AddUp a conclu avec CARMAT, la société qui a développé le cœur artificiel. En effet, grâce à la fabrication additive, nous sommes capables de concevoir des pièces plus complexes, plus légères et plus miniaturisées. »



**DES ACTIONNAIRES
À L'USINE DE GOLBEY**

L'Équipe des Relations Actionnaires Individuels de Michelin et celle de la Direction du site ont convié une trentaine d'actionnaires, habitant dans un rayon proche de l'usine, à découvrir le site Michelin de Golbey.

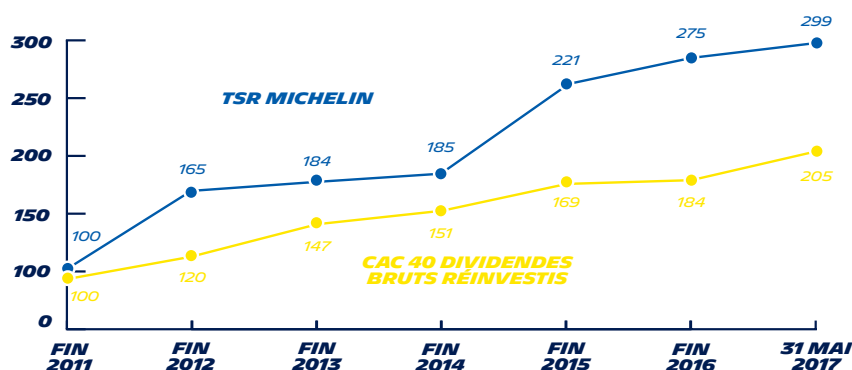
Il s'agissait d'une invitation à pénétrer dans les coulisses, au cœur des ateliers. Cette usine est spécialisée dans la

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 299 € au 31 mai 2017, contre 194 € pour le CAC 40.
⁽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

- **25 JUILLET 2017**
Publication des Résultats Financiers 1^{er} semestre 2017 (après ouverture de la séance de bourse)
- **19 OCTOBRE 2017**
Publication de l'information trimestrielle (après clôture de la séance de bourse)

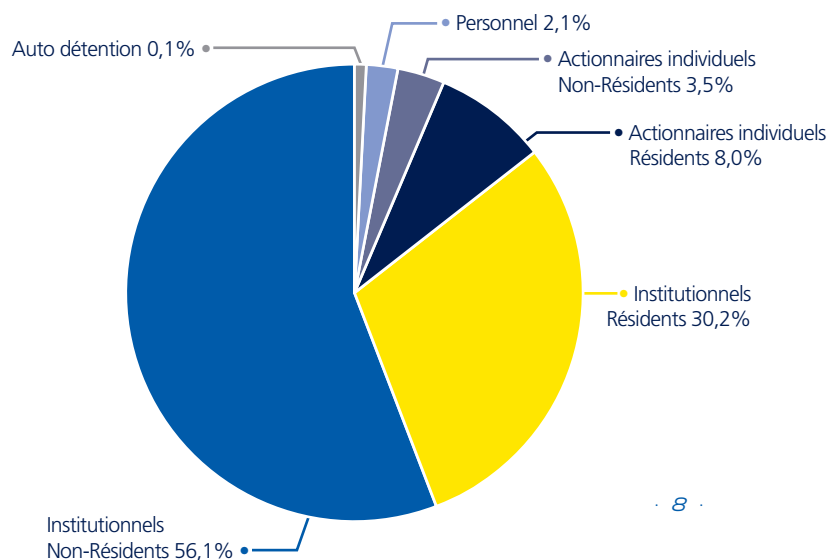
NOS RENCONTRES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

- 4 septembre 2017 : Paris
- 21 septembre 2017 : Biarritz
- 2 octobre 2017 : Caen
- 23 novembre 2017 : Rennes

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ACTION Chiffres au 31/05/2017

- Code ISIN : FR0000121261
- Variation depuis le 01/01/17 : 5,96 %
- Nombres d'actions : 180 066 121
- Capitalisation boursière : 20,2 Md
- Cours de clôture : 112,00 €

RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31/05/2017)



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/actionnaires