

12 JUILLET 2018

**MICHELIN ACQUIERT CAMSO
ET CRÉE LE LEADER DE LA MOBILITÉ HORS
ROUTE**

Michelin se renforce dans les activités de spécialités avec l'acquisition de Camso pour former le leader mondial des solutions de transport hors route

- Un investissement en ligne avec la stratégie du groupe dans le marché porteur du transport hors route.
- Camso, avec des ventes nettes de 1 milliard USD, est un leader mondial sur le marché des solutions de mobilité hors route grâce à un leadership technologique dans les chenilles en caoutchouc et pneus pleins, une implantation industrielle au Sri Lanka et Vietnam, et des marques reconnues.
- Une offre produits parfaitement complémentaire à celle de Michelin sur les marchés hors route, agriculture, manutention et construction, assurant au nouvel ensemble des gains de part de marchés.
- Des synergies commerciales et de coûts estimées à 55 millionsUSD à l'horizon 2021.
- Une valeur d'entreprise de 1,7 milliardUSD, soit un multiple de 8,3 x Ebitda après synergies et un impact trésorerie de 1,45 milliardUSD.
- Une opération qui n'affecte pas la solidité financière du Groupe.
- Des valeurs communes aux deux sociétés et une implantation au Québec de la division mondiale hors route du Groupe avec un fort engagement du management de Camso.

12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

- 1 / Camso en bref**
- 2 / Deux offres complémentaires pour former le leader mondial du transport hors route**
- 3 / Des synergies significatives court terme et des perspectives dynamiques**
- 4 / Détails de la transaction**
- 5 / 2018, concrétisation d'opérations de croissance externe**
- 6 / Conclusion**

12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

1 / Camso en bref

4

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018



Camso : un leader mondial pour répondre aux besoins de mobilité des véhicules hors route

- Manufacturier et fournisseur de produits hautement performants et de services associés pour les marchés de la mobilité hors route.
- Un management de grande qualité et des valeurs fortes autour de l'entrepreneuriat et de l'excellence opérationnelle, orientés vers les clients.
- Société québécoise fondée en 1982, avec une forte dynamique de croissance tirée par des marques reconnues : CAMSO et SOLIDEAL.
- Un leadership technologique sur les chenilles en caoutchouc et pneus pleins.
- Implantation industrielle compétitive, notamment au Sri Lanka et au Vietnam.

* L'exercice de Camso se clôt le 31 mars

5

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018

Chiffres clés Camso*

(en millions USD)	2018	2012
• Ventes nettes	974	865
• EBITDA	136	105
• Marge EBITDA	14%	12%

- Croissance dynamique et forte amélioration de la rentabilité
- 7700 employés dans 26 pays dont environ 5500 au Sri Lanka et 300 à Magog au Québec
- 17 usines et 3 centres de R&D

Camso, parmi les leaders du marché hors route sur 4 segments

Manutention

Pneus, roues et services



- N°1* en pneus pleins pour les chariots élévateurs
- Le plus grand réseau de service d'installation de pneus pour chariots élévateurs



Agriculture

Chenilles et systèmes complets de chenilles



- N°1* en chenilles et systèmes complets de chenilles



Construction

Pneus, roues et chenilles



- Parmi les 3 leaders* du segment construction en pneus compacts (<25 ")
- Parmi les 3 leaders* du segment construction en chenilles caoutchouc



PowerSport

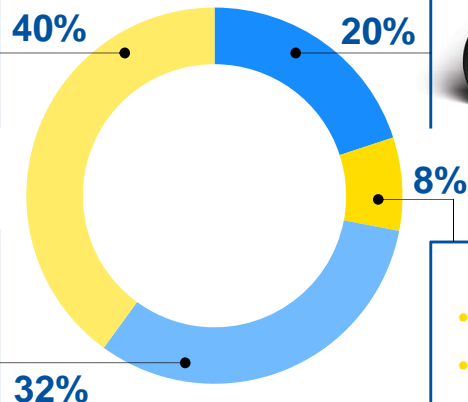
Chenilles et systèmes complets de chenilles



- N°1* en chenilles pour les motoneiges
- N°1* en chenilles pour quads et utilitaires tout terrain



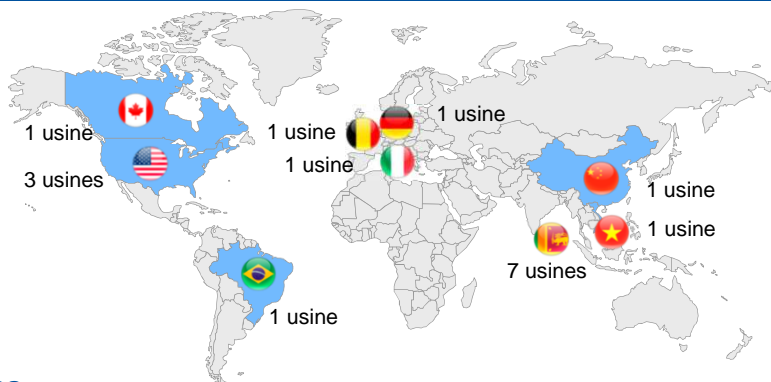
▲ Ventes nettes par segment*



* Source: Camso 2018

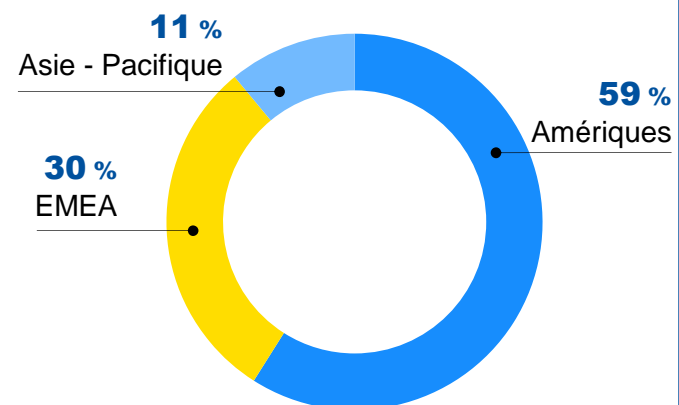
Camso, une empreinte mondiale

Implantation des usines dans le monde



17 usines
dont 10 en pays émergents

Ventes Nettes par région *



Présence commerciale mondiale

Distribué dans
100 pays

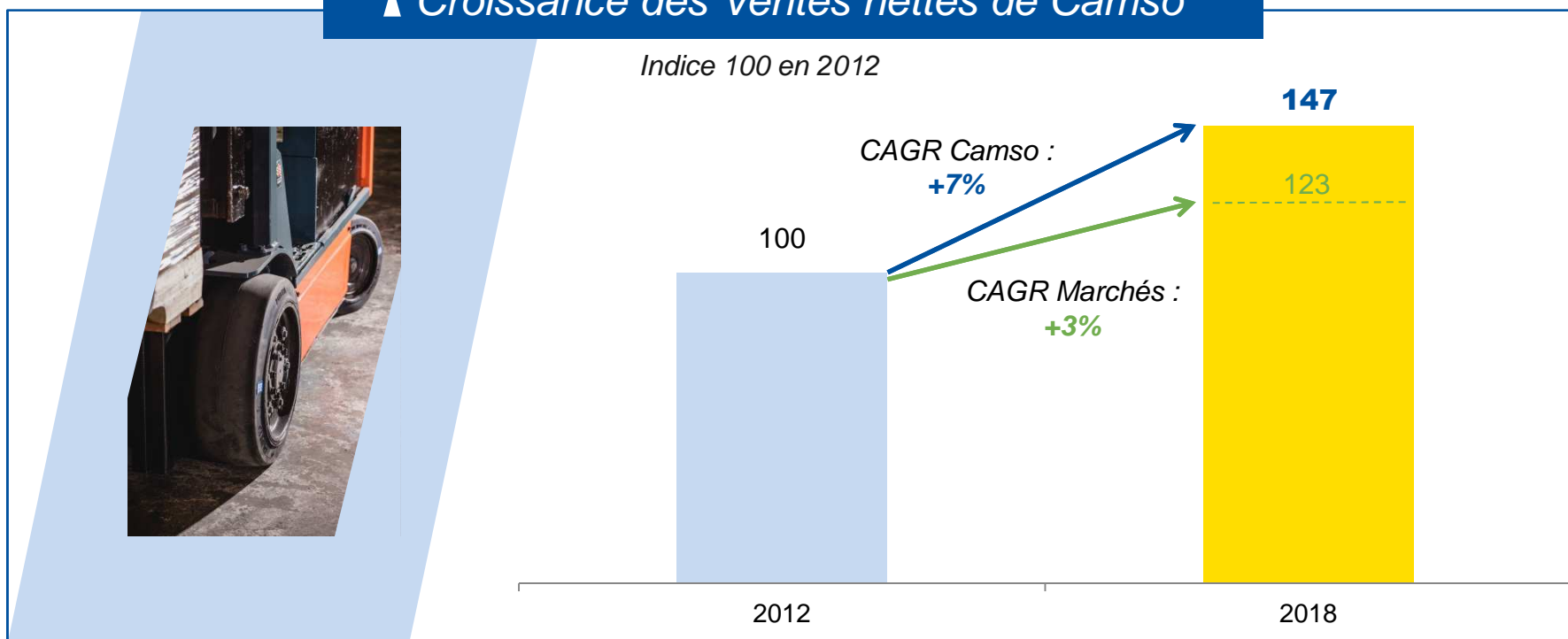
26 pays
Distribution en propre et
Services autour de la
marque SOLIDEAL



* Source: Camso 2018

Camso, une empreinte mondiale

▲ Croissance des Ventes nettes de Camso



* A périmètre constant

8

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018



12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

2 / Deux offres complémentaires pour former le leader mondial du transport hors route

Manutention : avec Camso et sa marque SOLIDEAL, Michelin devient un acteur majeur du pneu plein avec une base de production compétitive

■ Marchés Manutentions et environnement concurrentiel*



Décomposition du marché mondial		Michelin	Camso	Concurrence	Croissance CAGR 19-21
Radial	~ 10%	Fort	Absent	Normale	+5%
Bias	~ 45%	Absent	Présent	Elevée	
Plein	~ 45%	Absent	Fort	Normale	

- Michelin complète l'offre de Camso, leader mondial avec SOLIDEAL, marque reconnue, largement présente à la Première monte ; forte opportunité de croissance sur le Radial
- Activité de services de Camso tournée vers les solutions aux clients, et lui assurant une part de marché élevée
- Implantation industrielle compétitive au Vietnam et au Sri Lanka
- Expertise et capacité d'innovation élargies

* Source : Camso / Michelin, marché mondial en MdUSD

10 Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018



Construction : Camso renforce l'offre de Michelin avec une base de production compétitive

■ Marchés Constructions et environnement concurrentiel*



	Décomposition du marché mondial	Michelin	Camso	Concurrence	Croissance CAGR 19-21
Radial	~ 30%	Fort	Absent	Elevée	3,5%
Bias	~ 60%	Absent	Présent	Elevée	
Chenille	~ 10%	Absent	Présent	Elevée	

- Forte présence de Michelin auprès des clients Première monte pour développer l'offre Bias de Camso
- Complémentarité des réseaux de distribution pour développer les offres Bias et Radial
- Michelin enrichit son offre sur des bases de production très compétitives (Sri Lanka)
- Conversion du pneu vers la chenille sur certains sous-segments
- Perspectives de développement en Asie

* Source : Camso / Michelin, marché mondial en MdUSD

Agricole : naissance d'un acteur unique apportant une offre premium complète, Radial et Système Complet Chenille, à ses clients

■ Marchés Agricoles et environnement concurrentiel*



	Décomposition du marché mondial	Michelin	Camso	Concurrence	Croissance CAGR 19-21
Radial	~ 30%	Fort	Absent	Normale	+4% Dont +9% sur les chenilles
Bias	~ 60%	Absent	Absent	Elevée	
Chenille	~ 10%	Absent	Leader	Normale	

- Marché agro-industriel en croissance générant une forte demande en équipements et chenilles
- Nombreux leviers de synergies :
 - Offre produits complète (Radial, chenille, télégonflage) et technologiquement à la pointe
 - Empreinte géographique complémentaire, notamment en Europe et Amérique du Nord
 - Utilisation du réseau Michelin pour développer l'offre de Camso
 - R&D Michelin permettant d'optimiser les durées de vie des bandes de roulement de Camso
- Produits plus respectueux de l'environnement et générant un meilleur rendement : moindre compaction des sols et meilleure traction

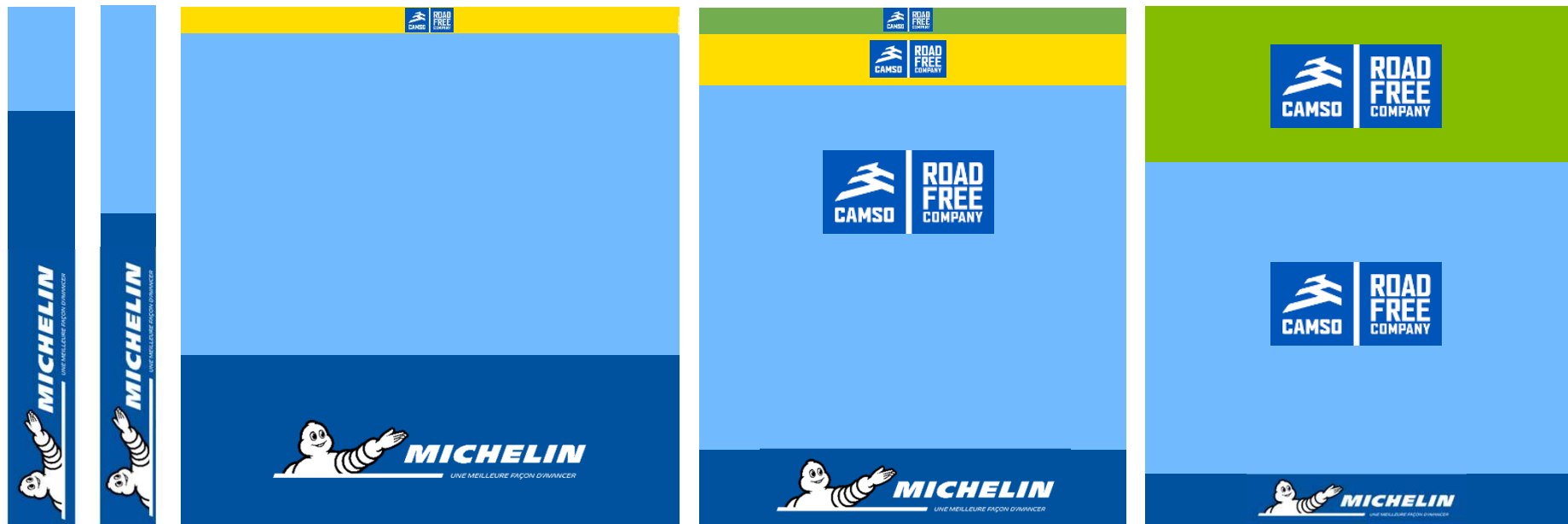
* Source : Camso / Michelin, marché mondial en MdUSD

Un positionnement complémentaire sur les marchés transports hors route, estimés à environ 13 MdUSD

▲ Marché mondial du transport hors route

en USD, source interne

■ Radial ■ Bias ■ Chenille ■ Plein



PL
Hors Route
13

GC*
* Génie Civil

Agriculture

Construction

Manutention

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018

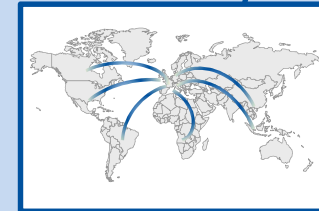
12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

3 / Des synergies significatives court terme et des perspectives dynamiques

Synergies chiffrées jusqu'à 55 millions USD dès 2021...

- 3 leviers de croissance des ventes :
 - Produits, géographique et clients
 - Ventes nettes additionnelles notamment en remplacement rapportant un Ebitda de 25 MUSD
- Des optimisations de coûts identifiées :
 - Amélioration des conditions d'achats de matières premières et des options de sourcing interne :
 - Gains jusqu'à 15 MUSD
 - Optimisation des frais, mutualisation des efforts R&D
 - Gains jusqu'à 15 MUSD
 - Baisse des coûts de financement de Camso
- Optimisation du besoin de fond de roulement pour améliorer le flux de trésorerie d'environ 20 MUSD



... et des perspectives encore plus dynamiques

Agriculture



Développement des équipements dans les zones émergentes
+ 59% en besoin alimentaire mondial d'ici 2050⁽¹⁾

Construction



Urbanisation croissante
66% de la population habitera dans les villes d'ici 2050⁽²⁾

Flux



Augmentation des flux dans les ports, aéroports et centres logistiques
+ 7% CAGR Import/Export (USD)⁽³⁾

- Fertilisation croisée de la R&D entre Michelin, Camso et Fenner :
 - Coopération de trois équipes, chacune leader technologique sur ses marchés, pour mieux relever les défis de la mobilité de demain
- Avec l'association des 2 offres Camso et Michelin, le Groupe se dote des solutions requises pour accompagner le développement économique mondial :
 - Bénéficier d'une croissance long terme du marché hors route (CAGR d'environ +4%) tirée par des tendances macroéconomiques favorables
- S'appuyer sur une base de production compétitive (Sri Lanka et Vietnam) et sur une culture du «*just right*» pour croître profitablement

(1) FAO: rapport forum d'expert haut niveau Rome 2009 'L'agriculture Mondiale à horizon 2050'

(2) ONU 2014 (3) World--Merchandise Imports, Annual & World--Merchandise Exports, Annual (Billions of USD)

12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

4 / Détails de la transaction

Camso : une complémentarité parfaite avec Michelin pour créer de la valeur

Principales modalités de l'opération

- Michelin acquiert Camso pour une valorisation de 1,7 MdUSD
- Impact trésorerie pour Michelin de 1,45 MdUSD
- Assentiment de tous les actionnaires de Camso

Créer de la valeur

- Synergies identifiées jusqu'à 55 MUSD dès 2021 et optimisation du BFR de l'ordre de 20 MUSD
- Effet relatif sur le résultat net par action dès la première année et forte création de valeur
- 8,3 x Ebitda* après prise en compte des synergies

Financement

- Acquisition intégralement en numéraire
- Stratégie en ligne avec la politique de financement de Michelin, devant permettre, après 3,4 Md€ d'acquisition en 2018 de maintenir une notation de crédit solide (A- / A3)

Soutien du management des deux entités

- Management de Camso et de Michelin enthousiaste poursuivant les cibles ambitieuses fixées au sein de la nouvelle entité hors route
- Le centre de décision de la nouvelle division transport hors route sera basée à Magog, Québec, Canada

Calendrier prévisionnel

- Acquisition soumise aux conditions de finalisation habituelles et aux approbations réglementaires
- Finalisation prévue en novembre 2018

* Ebitda : 01 avril 2018 - 31 mars 2019e

18 Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018



Camso : une belle opportunité

	Acquéreur	date	x EBITDA
CGS TYRES (MITAS marque)	Trelleborg	2015	9,9
Alliance Tire Group (ATG)	Yokohama	2016	11,9
Dunlop Aircraft Tyres	Liberty Hall Capital Partner	2017	10,8

Camso	MICHELIN	2018	11,3*
Camso post synergies			8,3**

* EV / Ebitda (01 avril 2018 - 31 mars 2019e)

** EV / (Ebitda (01 avril 2018- 31 mars 2019e) + 55MUSD de synergies)

19 Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018



12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

5

2018, concrétisation d'opérations de croissance externe

Opérations 2018 approuvées ; réévaluation des synergies Fenner à 60 millions£

- Joint-Venture TBC & TCi :

- Créer un leader US de la distribution grossiste
- Accéder à plus de 2400 points de vente
- Capitaliser sur l'expertise de TBC en importation de pneus Tier3 et Tier4
- ⇒ Précurseur sur le marché et dotée d'une gouvernance claire et d'un pilotage agile










- Acquisition de Fenner :

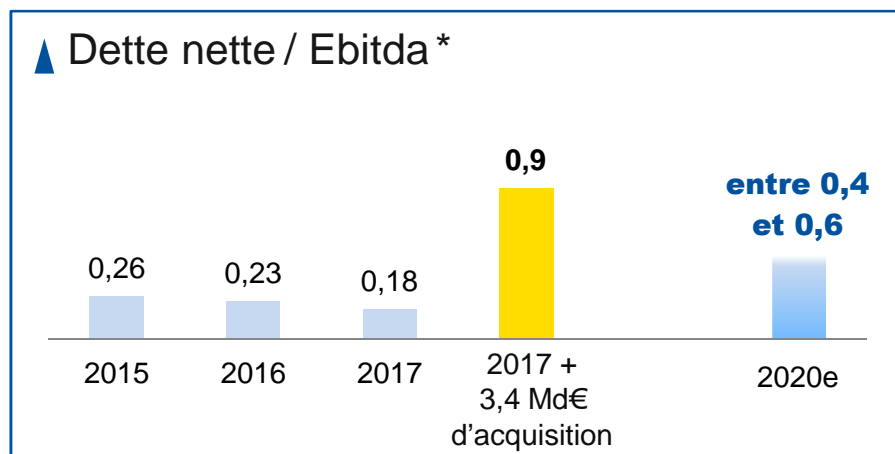
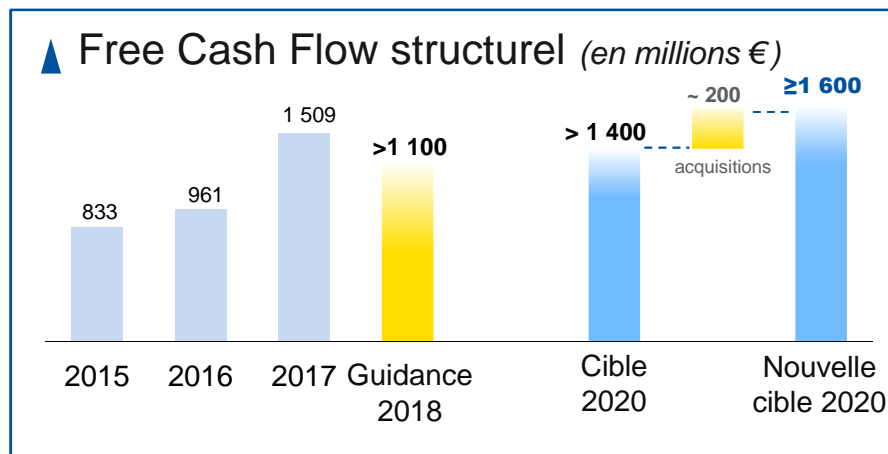
- Valoriser le leadership technologique du Groupe dans les matériaux au-delà du pneumatique
- Compléter l'offre minière du Groupe avec un acteur majeur des bandes transporteuses,
- Des synergies réévaluées à 60 M£ (vs 30 M£ initialement prévu)



Quatre domaines de croissance : Capex et acquisitions au service de la stratégie de création de valeur

	Pneus	Services	Expériences	Matériaux
Objectifs 2015-2020	Ventes Nettes +20%	Ventes Nettes x2	Ventes Nettes x3	Capitaliser sur notre leadership
2018 Partenariats et acquisitions...				
...en ligne avec la stratégie 2020	 Investissements	Distribution 	Expériences: voyage et gastronomie  Télématicque et services	 Matériaux de haute technologie et marchés de spécialités

Forte génération de FCF et structure financière robuste



- Les agences de notation devraient confirmer une notation de crédit solide (A- / A3) après 3,4 Md€ d'acquisition en 2018
- Utilisation du cash :
 - Taux de distribution d'au moins 35% du résultat net ajusté des éléments non courants
 - Rachat d'actions pour compenser l'effet de dilution lié aux instruments de rémunération
 - Investissements maîtrisés pour assurer la croissance du Groupe

* cf Document de Référence 2017, note 3.7.2 et note 26 aux états financier consolidés

12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

6 / Conclusion

Camso : un atout majeur pour la stratégie de Michelin qui double ainsi son chiffre d'affaires hors route



12 juillet 2018

Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route

Annexes

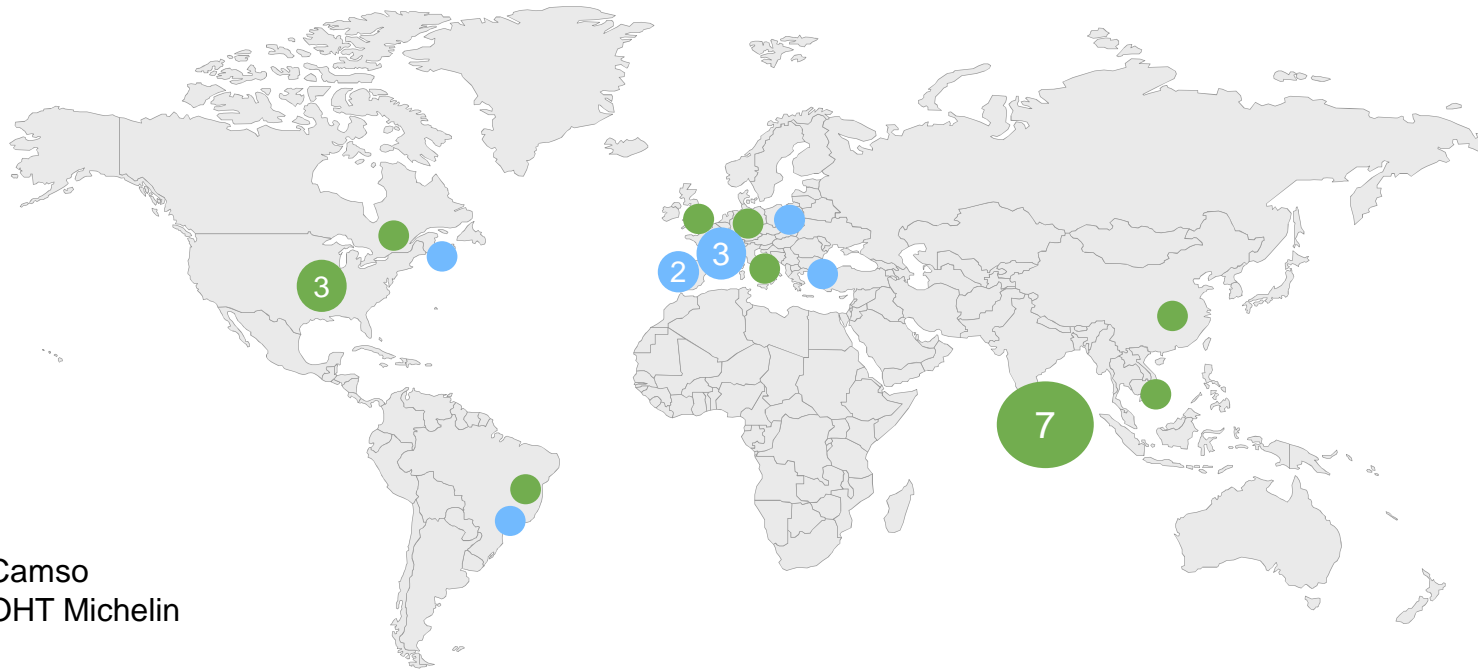
Camso : chiffres clés

(en millions USD)	2018
Ventes nettes	976
EBITDA	136
Marge d'EBITDA	14 %
Résultat net	68
Endettement net	251
Investissements en % des VN	5,5
Cash flow libre*	17

* Cash flow libre = EBITDA – investissements – variation BFR – impôts

Source : Camso

Une implantation industrielle OHT complémentaire



- 1 Usine Camso
- 1 Usine OHT Michelin

Amériques: 7 usines

Europe: 10 usines

Asie-Pacifique: 9 usines

Renforcement des activités de spécialités

Activités SR3 *



* Activités distributions, services et expériences mobilité non représentées

29 Michelin acquiert Camso et crée le leader de la mobilité hors route - 12 juillet 2018



Avertissement

" Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet <http://www.michelin.com>.

Cette présentation peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations."

Contacts

Edouard de PEUFEILHOUX
Matthieu DEWAVRIN
Humbert de FEYDEAU

+33 (0)4 15 39 84 68

27, cours de l'île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt - France

investor-relations@michelin.com