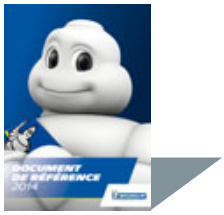
OPEN MINDED

L'ouverture, un levier de croissance

RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2014

MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer



▲ Le Document de Référence 2014, incluant le Rapport Financier Annuel, est disponible sur le site www.michelin.com

1 OPEN MINDED

04 Avancer dans un monde qui change
06 Bienvenue dans un monde smart
12 Dialoguer
16 Open innovation
20 Entretien avec Jean-Dominique Senard

2 NOS ATOUTS POUR AVANCER

26 Un marché durablement porteur
28 Des atouts uniques
29 Une stratégie mondiale de croissance
30 Une organisation optimisée

3 REALISER NOS AMBITIONS

34 Performance de nos produits : prendre une nouvelle longueur d'avance
42 Industrie responsable : devenir une référence
48 Résultats financiers : pérenniser la performance
52 Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble
56 Communautés locales : renforcer les liens
60 Mobilité durable : améliorer la qualité de vie de tous

4 GOUVERNANCE ET RÉSULTATS 2014

68 Une gouvernance responsable et durable
72 Michelin et ses actionnaires
74 Notre contribution économique et sociale
76 Le marché mondial des pneumatiques
78 Une empreinte mondiale
80 Activités par segment
84 Chiffres clés 2014
90 Matrice de matérialité
91 Prix, récompenses et distinctions

Niveau advanced

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL
En adhérant au Pacte Mondial de l'ONU, Michelin s'engage à soutenir et mettre en œuvre dix principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

ROBECOSAM
Sustainability Award
Silver Class 2015

MICHELIN INNOVE DEPUIS 1889 POUR LE PROGRÈS DE LA MOBILITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS. ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR TOUS LES MARCHÉS DU PNEU ET DES SERVICES LIÉS AUX DÉPLACEMENTS, LE GROUPE CONDUIT UNE STRATÉGIE MONDIALE DE CROISSANCE RESPONSABLE, DURABLE ET RENTABLE.

112 300
personnes

68
sites de production dans 17 pays

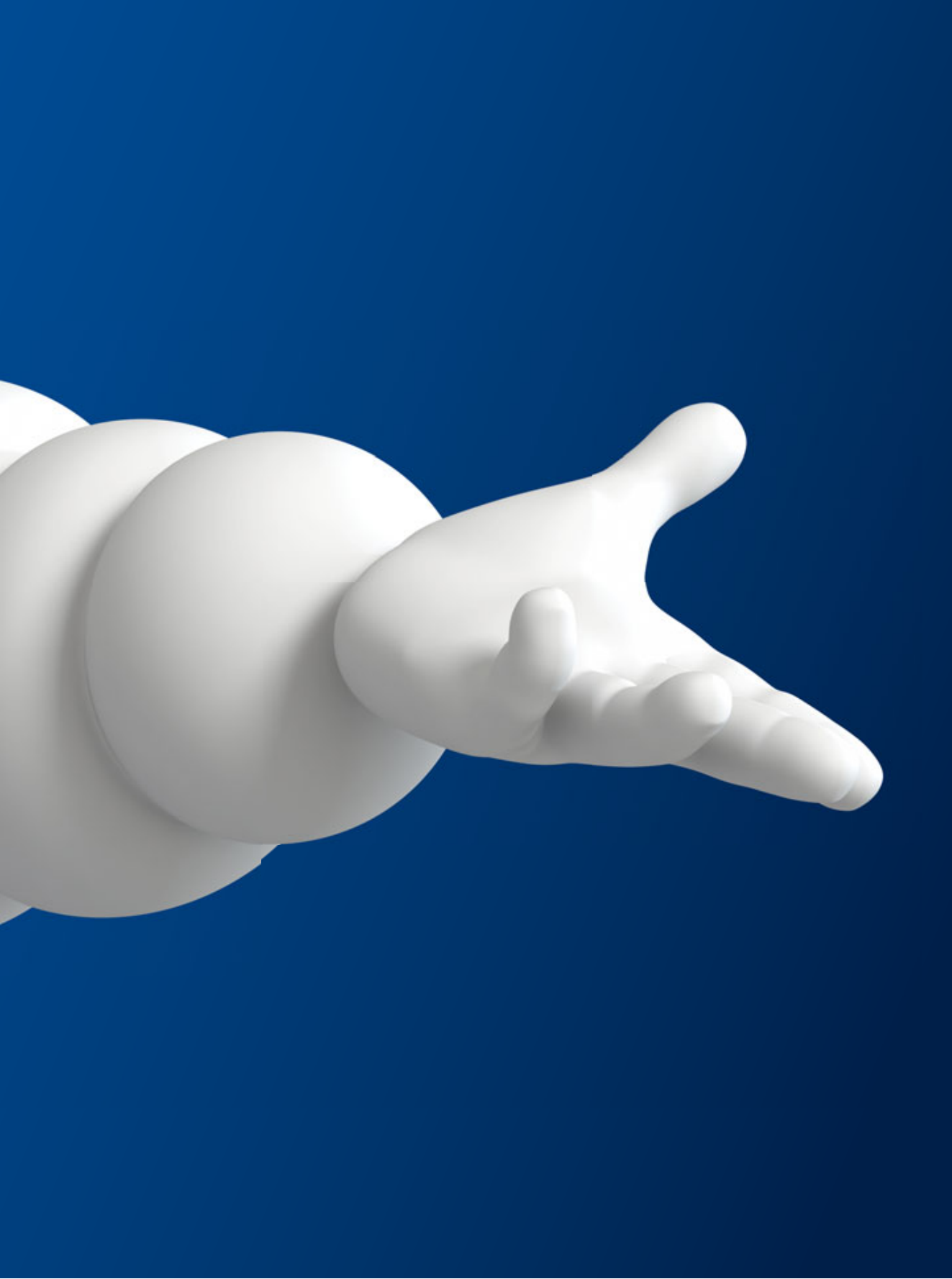
N°1
mondial des pneus économes en énergie pour véhicules légers

Plus de
3 %
des ventes nettes consacrés à l'innovation

253
homologations en Tourisme Première Monte. 2014, année record !

3 800
centres de distribution et de services

L'histoire continue sur www.michelin.com



1

OPEN MINDED

L'OUVERTURE, UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER DANS UN MONDE QUI CHANGE

AVANCER DANS UN MONDE QUI CHANGE

NUMÉRISATION, BIG DATA, INNOVATION OUVERTE, SERVICES, PARTAGE… LE MONDE ET SA FAÇON D'AVANCER EVOLUENT TRÈS VITE. ET SI GARDER L'ESPRIT OUVERT ÉTAIT LA MEILLEURE FAÇON DE CONSERVER UNE LONGUEUR D'AVANCE ?

Avec le développement d'une nouvelle génération de véhicules électriques, partagés et connectés, la mobilité urbaine devient plus accessible et plus fluide.

BIENVENUE DANS UN MONDE SMART

LA MOBILITÉ S'OUVRE À DE NOUVEAUX ACTEURS : CONCEPTEURS D'APPLICATIONS INNOVANTES, EXPERTS DU BIG DATA. LA NUMÉRISATION INVESTIT L'ENTREPRISE POUR FAIRE MIEUX, PLUS VITE, ENSEMBLE.

L'histoire continue sur www.michelin.com

Applis Faciliter la mobilité

Calcul d'itinéraires, cartes interactives, trafic en temps réel, géolocalisation, stations-service, parcs de stationnement, hôtels, restaurants, sites touristiques : le bouquet d'applications gratuites MICHELIN Mobility Apps offre toute l'information utile pour rouler intelligemment.

RFID Endurance : une connexion d'avance

Révolution dans les paddocks aux 24 Heures du Mans : les prototypes LMP1 engagés en Championnat du monde Endurance 2014 étaient équipés de nouveaux pneus MICHELIN communiquant grâce à la puce RFID intégrée dans leurs flancs. Dès que la voiture franchit les bornes de lecture à l'entrée ou à la sortie des stands, ses 4 pneus sont identifiés et l'information transmise aux techniciens de Michelin. L'intérêt : mesurer précisément l'endurance des pneus utilisés pour la faire progresser. Pour cela, les développeurs du Groupe ont relevé avec succès un défi de taille : lire un pneu, non plus immobile avec un lecteur manuel, mais roulant à 60 km/h et à un mètre des bornes de lecture !

Big data Un laboratoire européen des usages routiers

Pour mieux comprendre les besoins des conducteurs, Michelin a équipé de boîtiers télématiques 2 800 voitures en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie. L'objectif : collecter durant trois ans des données sur leurs trajets : kilométrages, vitesse, accélération et freinage en ligne droite et en virage. Analysées et croisées avec les conditions météo, la sinuosité, les revêtements routiers, elles permettront à Michelin d'enrichir encore sa connaissance des usages de conduite au bénéfice de l'innovation pertinente : celle qui répond aux vraies attentes des utilisateurs en réunissant toujours plus de performances utiles dans un même pneu.

10 000

membres sont inscrits sur BibSpace, le réseau social interne de Michelin.
Sa vocation : favoriser des modes de travail plus collaboratifs et plus agiles.

Sur Twitter

Guide Michelin
@GuideMichelin

"Les inspecteurs du guide MICHELIN partagent désormais sur Twitter leurs découvertes, coups de cœur et bons plans en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis !"

Pascal Couasnon
@michelin_sport

"Pascal Couasnon, directeur de Michelin Motorsport, partage sur Twitter des infos exclusives sur l'engagement de Michelin en sport auto et moto."

Recruter Des outils digitaux appréciés

Potential Park évalue chaque année la stratégie digitale des entreprises pour recruter : site carrières, site mobile, réseaux sociaux, candidature en ligne. Michelin se classe parmi les 10 premiers.
Avec plus de 500 000 visiteurs par an et 22 000 CV déposés, soit 90 % des candidatures adressées, michelincareers.com est le point d'entrée privilégié.

Former

Un simulateur virtuel pour les opérateurs

Alors que de nouvelles machines de fabrication sont déployées dans plusieurs pays, le Groupe a testé avec succès cet outil de formation en Chine. *« Une façon innovante d'initier les opérateurs et un formidable gain de temps. Il n'y a pas d'interruption de la production ; chacun peut organiser son apprentissage dans un environnement agréable et cela permet de standardiser la formation »*, témoigne Anthony AN, responsable de ce programme en Chine.

SMART TIRES SOLUTIONS

AVEC MICHELIN SOLUTIONS ET SASCAR, LE GROUPE S'APPUIE SUR LA NUMÉRISATION ET INTERNET POUR PROPOSER DES SERVICES INNOVANTS. OBJECTIF : AMÉLIORER LE TAUX DE DISPONIBILITÉ DES VÉHICULES DANS LES FLOTTES ET LA PROFITABILITÉ DES CLIENTS.

MICHELIN solutions
a company of Michelin group

Juin 2014 : Michelin annonce le rachat de Sascar, leader brésilien de la gestion digitale des flottes de véhicules et de la sécurisation des biens transportés avec 23 % du marché. L'acquisition s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie de services du Groupe qui entend accélérer sur le marché d'avenir des solutions télématiques au service des performances des flottes professionnelles.

Sascar : une technologie leader, des synergies attendues

Avec Sascar, Michelin acquiert un champion dans un pays à fort potentiel, un business model qui a fait ses preuves et un leader technologique. Innovante et dynamique, l'entreprise emploie 870 personnes dont 160 ingénieurs et développeurs. Elle gère 230 000 véhicules, dont 80 % de camions, pour le compte de 33 000 clients. Sascar a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 317 millions

Le marché des solutions de mobilité pourrait représenter 10 milliards d'euros à l'horizon 2017.

de reals (environ 102 millions d'euros) et de solides performances : une croissance moyenne annuelle de 11 %, des contrats pluriannuels assurant des revenus récurrents, un EBITDA hors coûts d'acquisition de 40 %.
Son savoir-faire auprès des petits transporteurs est complémentaire de celui de Michelin auprès des grands opérateurs. Sascar bénéficiera de l'accès aux grands clients du Groupe, n° 1 des pneus radiaux pour poids lourds au Brésil. Michelin s'appuiera sur la technologie de Sascar pour optimiser ses offres de solutions et accélérer leur déploiement.

MICHELIN solutions aide les flottes européennes à réduire leur impact environnemental

Comme Sascar, MICHELIN solutions mise sur la télématique embarquée, l'électronique et le cloud computing pour recueillir en temps réel les données des véhicules, analyser leurs performances et celles des conducteurs, proposer des solutions qui facilitent la mobilité, augmentent la productivité, réduisent la consommation, améliorent la profitabilité.
Pour cela, MICHELIN solutions construit un véritable écosystème avec des partenaires sélectionnés et s'engage avec des contrats pluriannuels sur des résultats : immobilisation minimale des véhicules, baisse des émissions de CO_2, baisse de la consommation de carburant. Si l'objectif est atteint, les gains sont partagés ; sinon, le client est indemnisé.
L'offre EFFIFUEL™ proposée par MICHELIN solutions associe ainsi la formation à l'écoconduite, des actions fondées sur l'analyse des données télématiques et la gestion des pneumatiques, associant les meilleurs pneus à basse résistance à basse consommation d'énergie et la maintenance nécessaire pour préserver leurs qualités le plus longtemps possible. ¶

▲ **Plus de 50 % des véhicules connectés d'ici 2025 contre 5 % à 15 % des poids lourds et 5 % des véhicules légers aujourd'hui.**

sascar
PAIXÃO PELA INOVAÇÃO

« Sascar va permettre à Michelin d'enrichir son offre de services digitaux avec des solutions de pointe pour améliorer les performances de nos clients. »
JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT

◄ **Associer innovations pneumatiques et services à valeur ajoutée : une solution gagnante pour créer de la valeur partagée.**

Solutions **Michelin, pionnier de l'économie de fonctionnalité**

Vendre des kilomètres, des atterrissages ou des tonnes transportées plutôt que des pneus : Michelin propose de longue date ces solutions. Elles s'appuient notamment sur des systèmes embarqués de surveillance de la pression qui permettent d'optimiser la maintenance préventive et de minimiser l'immobilisation des engins. ¶

SMART & DIGITAL : MICHELIN ACCÉLÈRE

LE GROUPE ACCÉLÈRE SA NUMÉRISATION DANS TOUS LES DOMAINES. À LA CLÉ : PLUS D'EFFICACITÉ, DE COMPÉTITIVITÉ, D'AGILITÉ ET D'INTERACTIVITÉ AU BÉNÉFICE DE TOUS. UNE DIRECTION DES ACTIVITÉS DIGITALES A ÉTÉ CRÉÉE EN FIN D'ANNÉE POUR STRUCTURER LA STRATÉGIE DIGITALE DE L'ENTREPRISE.

L'histoire continue sur www.michelin.com

Un nouvel écosystème digital pour la marque MICHELIN

La Marque dynamise son empreinte avec une nouvelle communication plus connectée, plus participative et plus engagée.
Une nouvelle version du site michelin.com, adaptée à tout type d'écran, est en ligne depuis juin 2014.
Elle s'accompagne d'une présence institutionnelle sur trois réseaux sociaux avec des pages Facebook, LinkedIn et une nouvelle chaîne YouTube.

Transformation numérique

Le mouvement de digitalisation de Michelin a commencé il y a près de vingt ans avec le premier site web institutionnel du Groupe en 1996.
Les premiers sites Internet pays ont ensuite été créés l'année suivante dans les principaux pays européens et aux USA et, en 2001, le site ViaMichelin a été lancé en France, avant d'être déployé dans toute l'Europe.
À partir de 2005, Michelin publie ses offres d'emploi sur son site dédié au recrutement. Celui-ci sera étendu à l'international en 2012, sous le nom michelincareer.com. 2013 aura connu un foisonnement d'initiatives : lancement de la première chaîne YouTube thématique sur les sports mécaniques « Michelin Passion », lancement de la page LinkedIn de recrutement, lancement du site

L'EXPÉRIENCE DIGITALE MICHELIN SE DÉVELOPPE PARTOUT

Environ 2 millions de fans de la Marque sur Facebook
700 millions de contacts entre Michelin et ses clients dans le monde, tous les produits, tous les services et la Marque elle-même étant présents sur les médias sociaux au niveau international.

France

En 2014, la page *Michelin Carrières France* a reçu le prix de la « Meilleure Page Facebook Ressources Humaines », récompensant les sociétés du CAC 40, et s'est classée 3e au classement *Potential Park*.
Le compte Twitter *Michelin Carrières* participe également à l'attractivité du Groupe en diffusant des offres d'emploi et des actualités sur le recrutement.

Michelin Challenge Bibendum

Lors du Michelin Challenge Bibendum à Chengdu (Chine), le dispositif déployé a couvert la plupart des médias sociaux, dont Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Weiboo, Youku.
Les messages diffusés à cette occasion ont touché environ 5,4 millions de personnes dans plus de 40 pays.

Royaume-Uni

Au Royaume Uni, MICHELIN est la 1re marque de pneumatiques en termes d'influence sur les médias sociaux, selon le magazine *Tyres & Accessories.*

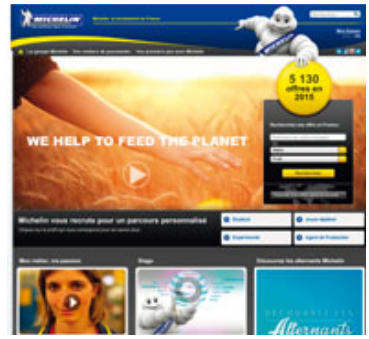
Chine

Michelin est actif sur des plateformes particulièrement populaires en Chine, comme Weibo, YouKu ou WeChat. L'agence *Reputation Squad* a placé Michelin en 2e position au Top 10 des entreprises du CAC 40 selon leur e-réputation en Chine.

Michelin Passion

La vidéo du record de la Porsche 918 Spyder sur la page Facebook française de *Michelin Passion* a été visionnée près de 4 millions de fois.

Michelin Lifestyle Ltd, et lancement de Michelin solutions, une offre de services, notamment digitale, qui s'adresse aujourd'hui aux flottes de camions européennes.
Aujourd'hui, la digitalisation a investi tous les domaines de l'Entreprise : le recrutement, bien sûr, ainsi que la formation avec le développement du e-learning, la coopération interne grâce au réseau social Bibspace, l'innovation avec un recours accru à la simulation, et aux plateformes collaboratives, le pilotage de la supply chain, les relations fournisseurs et clients, sans oublier le site MICHELIN Restaurants en France et en Allemagne, ainsi que les appli lancées par Michelin Travel Partner.
De plus, Michelin a créé une communauté mondiale en ligne dédiée aux progrès de la mobilité durable : Michelin Challenge Bibendum Open Lab. Enfin, le Groupe a également acquis en 2014 la société Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes.



Comment l'industrie va-t-elle évoluer à l'heure du digital ?

Cette réflexion engagée par Michelin a été largement partagée dans le cadre de la 12e édition du Michelin Challenge Bibendum, organisée à Chengdu en novembre 2014.
Production numérique, machines et objets connectés, robotique de pointe, réalité augmentée, impression 3D, collecte et traitement des données en temps réel : ces technologies de rupture vont démultiplier la flexibilité de la production. On fabriquera de plus en plus à la demande des produits personnalisés, voire redessinés par leur acheteur. Gérer au mieux la transition vers l'usine du futur : Michelin et ses équipes s'y préparent, l'esprit plus ouvert que jamais. ¶

DIALOGUER

DIALOGUER, C'EST D'ABORD ÉCOUTER. MICHELIN SOUHAITE DÉVELOPPER UN DIALOGUE DE QUALITÉ AVEC TOUTES SES PARTIES PRENANTES AU NIVEAU LOCAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL. DANS CETTE PERSPECTIVE, LE GROUPE A DÉFINI ET ENGAGÉ EN 2014 UNE NOUVELLE DÉMARCHE DE CONSULTATION STRUCTURÉE.

Organiser l'écoute, élargir le dialogue

Comment faire progresser la mobilité sans un dialogue constant avec les experts et les autorités ? Aider utilement les communautés sans échanger avec les ONG (Organisations Non Gouvernementales) de terrain ? Michelin pratique de longue date ce dialogue. Il souhaite aujourd'hui l'élargir, l'approfondir et le structurer pour mieux prendre en compte les attentes de toutes ses parties prenantes, les associer plus étroitement à ses réflexions et à ses projets.

Échanger pour préparer l'avenir

Un poste de Responsable des Relations avec les ONG a été créé fin 2013 pour stimuler le dialogue et harmoniser les pratiques. « *Développer une relation suivie avec les ONG, quelles que soient leurs positions, permet d'apprécier l'évolution des attentes de la société civile et des pouvoirs publics. Cela aide le Groupe à mieux comprendre de nouveaux enjeux, à anticiper et prévenir des situations de crise ou de conflits* », indique Claire Dorland-Clauzel, Directeur des Marques et des Relations Extérieures du Groupe. « *C'est aussi le moyen de faire émerger des solutions nouvelles, d'identifier des opportunités d'innovation, de marchés, de croissance et de partenariats. Établir des relations constructives est en droite ligne avec nos valeurs* », déclare Hervé Deguine, Responsable des Relations du Groupe avec les ONG.

Une démarche structurée

La nouvelle démarche s'appuie sur des rencontres régulières avec les parties prenantes organisées à trois niveaux :

- au niveau du Groupe avec la réunion une fois par an d'un comité de parties prenantes sur les grands thèmes de la démarche de développement durable du Groupe, nommée PRM Performance et Responsabilité Michelin ;
- au niveau d'une entité sur un sujet particulier d'intérêt groupe, par exemple les achats responsables ou les biomatériaux ;
- au niveau des zones géographiques de façon plus autonome dans les régions.

Ce dispositif très complet permettra de recueillir avis et suggestions pour étoffer la stratégie et les activités PRM du Groupe.

Les entités du Groupe sont incitées à identifier les parties prenantes clés et à s'en rapprocher.

Un guide méthodologique des relations avec les parties prenantes est en cours de finalisation. Il est complété par un programme de formation pour aider les managers, et notamment les directeurs des sites, à mieux répondre aux attentes des ONG. ¶

GLOBAL ROAD SAFETY PARTNERSHIP

Sécurité routière

Mobilisé pour les pays émergents

Michelin est un membre actif du Global Road Safety Partnership (GRSP) créé en 1999 par la Banque Mondiale et l'OMS pour aider les pays émergents à mettre en place des programmes de sécurité routière efficaces. ¶

Droits de l'Homme une démarche engagée

En application des Principes directeurs de l'OCDE, le Groupe réalise désormais des études d'impact pour ses projets susceptibles d'avoir des implications locales significatives sur les Droits de l'Homme. Deux études ont été menées en 2014, en Inde et en Indonésie, et d'autres sont en cours.

Michelin a également complété son code d'éthique par l'ajout d'un nouveau chapitre consacré aux Droits de l'Homme. Il prépare parallèlement le déploiement de la démarche issue des Principes directeurs des Nations unies « Protéger, respecter et réparer ». ¶

LE DIALOGUE EN ACTION

MICHELIN DÉVELOPPE UN DIALOGUE DE QUALITÉ AVEC SES PARTIES PRENANTES AUX NIVEAUX LOCAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL AFIN DE MIEUX COMPRENDRE LEURS ATTENTES ET DE LES ASSOCIER À SES RÉFLEXIONS ET À SES PROJETS.

▲ **Une vingtaine d'acteurs influents de la société civile a été invitée par Michelin à Clermont-Ferrand en mai 2014.**

Première consultation formelle des parties prenantes

Les 13 et 14 mai 2014, Michelin a réuni une vingtaine de parties prenantes à Clermont-Ferrand (France) : ONG, clients, fournisseurs, syndicats, investisseurs socialement responsables, universitaires et agences multilatérales. Au programme, des tables rondes sur trois sujets d'intérêt général :

- Que devrait faire Michelin pour devenir un pneumaticien leader dans le développement durable ?
- Comment peut-il contribuer à la mobilité durable en ville ?
- Comment concevoir la mobilité durable dans un monde aux ressources naturelles limitées ?

Les membres du Comité Exécutif du Groupe étaient présents aux côtés de responsables opérationnels.
Les critiques et les idées émises vont nourrir la réflexion et les choix du Groupe. Plusieurs ont déjà été concrétisées.

Relations sociales Michelin signe son premier accord européen

Michelin a signé avec son Comité d'Entreprise Européen, un accord fixant les objectifs à atteindre en trois ans dans trois domaines : l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations, les évolutions des organisations du travail, la santé et la sécurité. Cet engagement traduit la volonté de développer des relations sociales responsables et constructives et de les soutenir par des accords-cadres internationaux.

Une étude approfondie sur l'impact de la nouvelle usine de Chennaï en Inde

L'usine a démarré sa production avec 1 100 employés. Michelin travaille avec 13 ONG locales et nationales pour la santé, la sécurité, l'éducation,

la formation et l'environnement des communautés locales. Le Groupe forme les habitants des 31 villages voisins pour encourager l'employabilité ; il soutient des actions de santé publique ; il a participé au désenvasement des canaux d'irrigation et participe au développement d'énergies renouvelables.

En 2014, suite aux recommandations du Point de contact national de l'OCDE, une étude d'impact sur les Droits de l'Homme a été réalisée par un cabinet indépendant spécialisé. 300 entretiens ont été conduits et 6 domaines étudiés : les impacts socio-économiques, les relations avec les communautés, l'éthique des affaires, l'emploi et l'employabilité, les conditions de travail des employés et des travailleurs contactés. Le Groupe a également lancé une nouvelle étude d'impact environnemental portant sur un cycle climatique annuel complet. ¶

Votre attente

« Michelin doit affirmer plus clairement ses intentions en matière de mobilité durable. »

Notre réponse

« Le Livre Vert, publié à l'occasion du Michelin Challenge Bibendum, répond à ce souhait. Ce document, réalisé avec le soutien de consultants et d'universitaires, précise ce que nous entendons par mobilité durable et présente les voies prioritaires qui permettraient, selon nous, d'accélérer les mutations. Un document final, intégrant les contributions des parties intéressées présentes à Chengdu complète la première édition. »

PATRICK OLIVA, PRÉSIDENT DU MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

OPEN INNOVATION

ON CRÉE MIEUX À PLUSIEURS. COLLECTIF ET COCONSTRUCTION SONT LES NOUVEAUX CREDO DE L'INNOVATION. ET GRÂCE AUX PLATEFORMES DIGITALES, LA COLLABORATION PREND UNE DIMENSION MONDIALE.

La mobilité durable à nos pieds : Michelin et le groupe chinois Jihua combinent leurs expertises pour concevoir et fabriquer des semelles hautes performances.

Partenaire des constructeurs, des bureaux de conception aux circuits de compétition, engagé dans des coopérations au long cours avec des instituts de recherche extérieurs, par exemple avec le CIRAD pour combattre les maladies de l'hévéa, Michelin ouvre son innovation à de nouveaux domaines, de nouveaux partenariats et de nouveaux moyens.

Récompense

MICHELIN Total Performance Award : un million d'euros pour la mobilité durable

Ce prix, créé en 2014, récompense le vainqueur du classement général des 24 Heures du Mans s'il réussit 5 performances alliant efficience énergétique et longévité. Dès ce défi relevé, Michelin affectera un million d'euros à un institut académique indépendant pour financer des projets de recherche sur la mobilité durable.

Formula E L'innovation en partage

Le 13 septembre 2014, vingt pilotes ont disputé la première manche du nouveau championnat FIA Formula E dans les rues de Pékin au volant de monoplaces 100 % électriques. Les concurrents n'ont droit qu'à un seul jeu de pneus par voiture le jour de l'épreuve pour économiser de la matière. Le MICHELIN Pilot Sport EV, premier pneu 18 pouces développé pour une monoplace, équipe en exclusivité toutes les voitures engagées. Un partenariat exclusif, une innovation partagée. ¶

Partenariats

Matériaux biosourcés

Michelin a conclu trois partenariats pour créer des filières d'élastomères biosourcés. Il s'est associé à Amyris pour développer et commercialiser de l'isoprène renouvelable. Il a conclu un partenariat de recherche avec Axens et IFPEN pour développer du butadiène à partir de végétaux en remplacement des dérivés du pétrole. Et pour produire l'alcool nécessaire à ce projet, il s'est associé à Tereos. ¶

RFID Michelin ouvre ses brevets

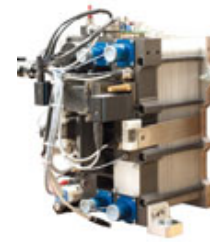
Équiper les pneus de puces RFID[1] permet d'améliorer leur suivi tout au long de leur cycle de vie. À la clé : plus de sécurité et de longévité, moins de carburant consommé. Leader mondial de la RFID appliquée aux pneus, Michelin a ouvert ses brevets pour favoriser l'adoption d'une norme mondiale et accélérer la diffusion de cette technologie. En sept ans, le Groupe a testé la RFID sur plus de 50 000 pneus et 6 milliards de kilomètres et déposé une vingtaine de brevets. ¶

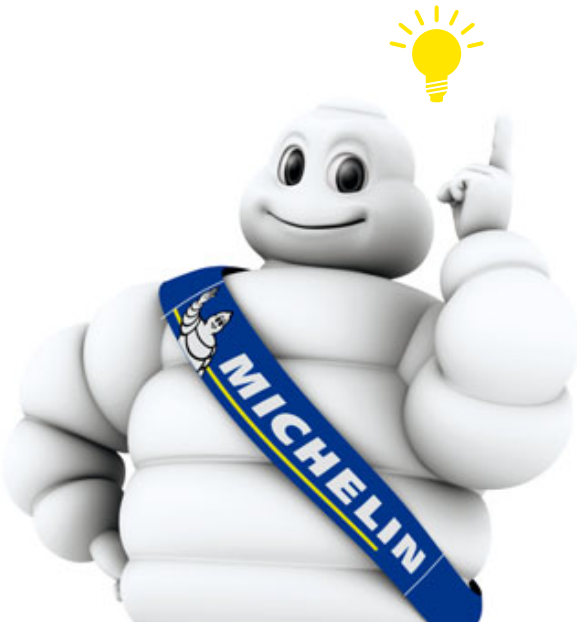
(1) Identification par radio fréquence.

Pile à combustible

Michelin au capital de Symbio FCell

La Mission Apollo utilisait une pile à combustible pour générer du courant électrique. Symbio FCell s'est fait une spécialité de cette technologie. Michelin a pris une participation de 33 % dans cette entreprise qui a notamment développé un prolongateur d'autonomie à hydrogène pour le Renault Kangoo ZE. Cette innovation homologuée pour l'Europe est actuellement testée par de grands opérateurs comme La Poste. L'objectif : accélérer la mise sur le marché de solutions de mobilité durables. ¶





DYNAMIQUE INNOVATION

MOBILISER LA CRÉATIVITÉ INDIVIDUELLE ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : C'EST CE QUE FAIT MICHELIN EN ENCOURAGEANT CHACUN À PROPOSER ET PARTAGER SES IDÉES.

1 234

managers formés à la Dynamique Innovation.
23 209 collaborateurs ont proposé au moins une idée de progrès ou une innovation en 2014.
Objectif 2020 : 100 000 idées par an.

Innover : tout le monde s'y met

Création d'un Comité Groupe Innovation ouvert à des personnalités extérieures, élargissement des domaines de recherche et des partenariats, *lean management* et approches par solutions : Michelin optimise ses ressources et ses processus pour innover plus vite au plus près des besoins, met en place de nouveaux outils pour démultiplier la dynamique d'innovation, encourager et faciliter l'expression des idées.

Campus-RDI : échanger pour innover

Entre 2007 et 2018, le Groupe aura investi 270 millions d'euros pour le rénover entièrement. Au cœur de ce grand projet : la construction de Campus-RDI. Ses huit bâtiments de Haute Qualité Environnementale, couverts par une immense ombrière, développeront près de 70 000 m² et accueilleront 1 600 personnes.
« *Tous les métiers de la recherche, du développement et de l'industrialisation seront réunis,* souligne Terry Gettys, Directeur de la Recherche & Développement. *Cela facilitera les collaborations, stimulera la fertilisation croisée. L'architecture même du lieu est conçue pour dynamiser les échanges.* »
80 plateformes de travail, modulables selon les besoins, rassembleront chacune une vingtaine de personnes qui pourront coopérer de façon transverse et pluridisciplinaire.
La « rue de l'innovation », un atrium de 320 mètres de long, favorisera les échanges informels. Elle franchira la piste d'essai n° 1, raccordant symboliquement deux entités essentielles de la R&D Michelin, celle des matériaux et celle de l'architecture du pneu au centre de la performance des produits.
Les collaborations avec les autres sites de R&D du Groupe et les équipes externes seront aussi facilitées.
L'enjeu : maximiser la puissance d'innovation, accélérer la mise sur le marché de nouvelles solutions. ¶

L'ÉCOSYSTÈME INNOVATION INTERNE DE MICHELIN

Entretien avec Jean-Dominique Senard, Président de Michelin

"EN 2015, NOTRE PRIORITÉ PORTERA SUR L'ACCÉLÉRATION DES LEVIERS DE LA CROISSANCE."

AVANCER DANS UN MONDE QUI CHANGE, C'EST GARDER L'ESPRIT OUVERT POUR ÊTRE PRÉCURSEUR, S'ADAPTER EN PERMANENCE, CULTIVER NOTRE AGILITÉ POUR SAISIR RAPIDEMENT LES OPPORTUNITÉS.

Quel bilan faites-vous de l'année 2014 ?

▶**Jean-Dominique Senard :** Cette année prouve que la stratégie de Michelin porte ses fruits.
En premier lieu, la bonne répartition des différentes activités au sein du Groupe nous a permis de capter la croissance là où elle était présente, notamment en Chine et en Amérique du Nord, marchés dans lesquels nous avons réalisé une belle croissance.
Ailleurs, la marque MICHELIN a réalisé une performance en ligne avec l'évolution des marchés et des résultats nettement supérieurs sur le segment des voitures haut de gamme.
Ensuite, l'innovation, placée au cœur de notre stratégie, nous a permis de lancer, partout dans le monde, de nombreuses nouvelles gammes de pneumatiques, preuve du dynamisme de notre Recherche & Développement et de nos équipes.
Le résultat opérationnel du Groupe est donc en hausse de 80 millions d'euros par rapport à l'année précédente, si on élimine l'aspect de variation des changes qui était assez significatif au cours de cette année 2014.
Par ailleurs, depuis quatre ans, le Groupe démontre que ses activités courantes génèrent structurellement un flux de trésorerie disponible élevé à hauteur cette année de 720 millions d'euros de cash-flow libre avant acquisitions, ce qui est considérable.
Notre plan de compétitivité 2012-2016 livre les résultats attendus et nous réalisons plus de 700 millions d'euros de gains cumulés.
Enfin, nous avons investi près de 1,9 milliard d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, dont 1 milliard d'euros pour la croissance, et nous avons poursuivi notre projet mondial de transformation des processus et des systèmes d'information.
Ces résultats confirment la solidité des fondamentaux du Groupe, dont la structure financière est très robuste. Nous proposons ainsi à la prochaine assemblée générale de maintenir le dividende à 2,50 euros par action, soit un taux de distribution du résultat net consolidé[1] de 41 %, ce qui souligne notre confiance dans l'avenir.

Quelles sont vos priorités ?

▶**J.-D. S. :** Nous voulons en premier lieu accélérer notre croissance en activant différents leviers.
Sur le marché des voitures, nous nous sommes concentrés jusqu'à présent sur la marque MICHELIN en privilégiant les pneus de grande dimension : ce segment a représenté 42 % des ventes en volume de la marque en 2014 avec une croissance à deux chiffres et un record d'homologations.
En 2015, nous allons complètement renouveler l'offre de nos marques intermédiaires pour mieux satisfaire les attentes des marchés, renforcer nos positions dans la distribution avec une gamme attractive sur tous les segments, et contrer nos concurrents.
Sur le marché des poids lourds, nous avons réalisé ce travail en 2014 avec le lancement réussi de marques intermédiaires sur plusieurs marchés de croissance au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique.
Nous poursuivrons une politique offensive de distribution et notamment le développement de notre franchise TYREPLUS sur les nouveaux marchés.
Nous améliorons notre chaîne d'approvisionnement pour la rendre plus réactive et plus flexible.
Sur les marchés de spécialités, nous continuerons à faire la différence avec des technologies et des services qui améliorent les performances et la rentabilité des exploitations de nos clients.
Nous poursuivons une croissance vigoureuse sur le marché des infrastructures et nous avons remporté une belle victoire dans l'aéronautique : l'équipement en première monte des Boeing 737 MAX, la nouvelle version de l'appareil commercial le plus vendu au monde.
Nous confirmons enfin nos ambitions sur le marché porteur des services numériques à la mobilité avec l'acquisition de Sascar, leader brésilien de la gestion de flottes. Son savoir-faire auprès des petites flottes,

(1) Hors éléments non récurrents.

majoritaires dans les pays en développement, est très complémentaire du nôtre auprès des grandes flottes et nous en attendons des synergies fructueuses avec Michelin solutions.
Afin de soutenir nos ambitions de croissance, nous accélérons notre plan de compétitivité et visons désormais 1,2 milliard d'euros des gains cumulés en 2016, soit 20 % de plus que précédemment.

Vous placez le développement durable au cœur de votre stratégie. Quelles sont les avancées ?

▸**J.-D. S. :** 2014 a été très riche en initiatives et réalisations.
Le Michelin Challenge Bibendum est devenu une plateforme permanente de réflexion et d'expérimentations sur la mobilité de demain. Son 12e sommet mondial a réuni plus de 3 000 décideurs et innovateurs en Chine à Chengdu.
À côté de ces échanges à l'échelle mondiale, nous avons structuré notre dialogue avec les parties prenantes à l'échelle du Groupe et organisé un premier séminaire pour l'Europe à Clermont-Ferrand. D'autres suivront. Nous confortons l'ancrage de nos implantations en encourageant leurs actions pour les communautés locales et nous avons créé une Fondation d'entreprise Michelin. Elle soutiendra notamment des initiatives de nos employés dont l'adhésion et l'engagement ont à nouveau progressé et se situent à un niveau très supérieur à ceux d'entreprises comparables. C'est le résultat de l'attention que nous portons au développement professionnel et à la qualité des conditions de travail de chacun avec notre programme *Avancer ensemble*.
Sur le plan environnemental, outre la contribution de nos produits et de nos services à la réduction des émissions de CO_2 et des consommations d'énergie, nous poursuivons nos efforts d'écoconception et nous sommes très engagés dans le développement de matériaux biosourcés et l'économie circulaire pour valoriser les pneus usagés dans la production de nouveaux pneus.
Nous voulons être l'entreprise la mieux armée pour assurer sa croissance à long terme, parce qu'elle innove, parce qu'elle est compétitive, parce qu'elle apporte des solutions de mobilité durable et parce qu'elle avance avec ses parties prenantes. En classant Michelin meilleur de son secteur dans six domaines du développement durable(2), l'index DJSI mondial reconnaît notre capacité à transformer nos engagements en résultats.

Quelles sont les perspectives pour 2015 et au-delà ?

▸**J.-D. S. :** En 2015, la demande devrait être globalement mieux orientée, exception faite des pneus miniers et agricoles. Nous avons pour objectifs une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés sur lesquels nous opérons. Nous bénéficierons de nouveaux gains de compétitivité et continuerons à piloter nos marges de façon très réactive pour conserver un équilibre positif entre notre politique de prix et le coût des matières premières. Nous attendons une nouvelle progression de notre résultat opérationnel(3) hors effets de parités et une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 %. Nous investirons 1,7 à 1,8 milliard d'euros et notre exploitation courante devrait générer un flux de trésorerie disponible supérieur à 700 millions d'euros. À plus long terme, je suis confiant. notre industrie offre un futur prometteur. À nous de mobiliser ce formidable potentiel en valorisant nos atouts, en gardant l'esprit ouvert pour être précurseur, en nous adaptant en permanence et en cultivant notre agilité pour saisir rapidement les opportunités et mieux avancer dans un monde qui change. ¶

(2) Management de l'innovation, de l'environnement, des risques, stratégie climatique, santé et sécurité, gestion des produits.
(3) Hors éléments non récurrents.

Fondation D'ENTREPRISE MICHELIN
L'HOMME EN MOUVEMENT

LA NOUVELLE FONDATION D'ENTREPRISE MICHELIN SOUTIENT LA MOBILITÉ DURABLE, LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, LE SPORT ET LA SANTÉ, LA CULTURE ET LE PATRIMOINE, LA SOLIDARITÉ ET L'ÉDUCATION.

QUATRE AVANCÉES 2014 COMMENTÉES PAR JEAN-DOMINIQUE SENARD

1. CHAMPIONNAT FIA FORMULA E

La compétition est un formidable moyen de relever les défis technologiques. MICHELIN équipe tous les véhicules du nouveau championnat 100 % électrique de la FIA. C'est une nouvelle illustration de notre engagement pour la mobilité durable.

2. MARQUES TIER 2 POIDS LOURDS :

SIAMTYRE en Asie du Sud-Est, KORMORAN en Afrique et au Moyen-Orient, UNIROYAL en Amérique du Nord : nos marques intermédiaires se lancent à la conquête de nouveaux marchés de croissance.

« NOUS AVONS ADAPTÉ NOTRE ORGANISATION MANAGÉRIALE POUR ACCÉLÉRER LA PRISE DE DÉCISION ET LA RÉACTIVITÉ. »

3. FRANCHISE TYREPLUS

Le 1000e TYREPLUS a ouvert en Chine. D'ici 2019, nous comptons dépasser 5 000 centres franchisés TYREPLUS ou EUROMASTER.

4. OPE

Le Groupe accélère sa transformation et sa numérisation avec son programme mondial OPE. L'enjeu : plus de réactivité et de flexibilité au service de la croissance rentable.

2

NOS ATOUTS POUR AVANCER

- UN MARCHÉ DURABLEMENT PORTEUR
- DES ATOUTS UNIQUES
- UNE STRATÉGIE MONDIALE DE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE
- UNE ORGANISATION OPTIMISÉE

UN MARCHÉ DURABLEMENT PORTEUR, DES ATOUTS UNIQUES.

LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DYNAMISENT LA MOBILITÉ DES PERSONNES ET LES ÉCHANGES DE MARCHANDISES.

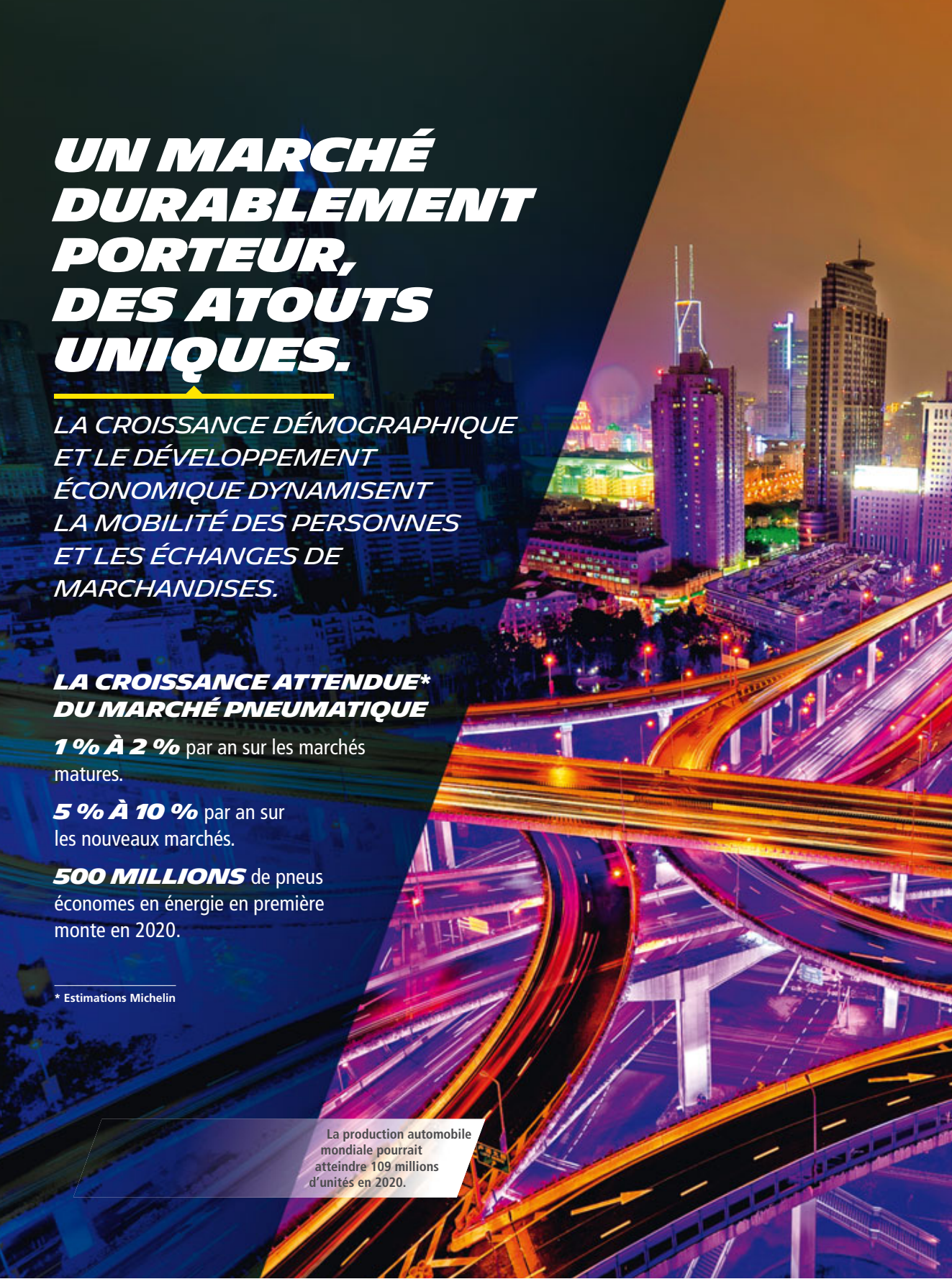
LA CROISSANCE ATTENDUE* DU MARCHÉ PNEUMATIQUE

1 % À 2 % par an sur les marchés matures.

5 % À 10 % par an sur les nouveaux marchés.

500 MILLIONS de pneus économes en énergie en première monte en 2020.

* Estimations Michelin



La production automobile mondiale pourrait atteindre 109 millions d'unités en 2020.

UN MARCHÉ DURABLEMENT PORTEUR

Michelin

1er producteur mondial de pneus économes en énergie

Plus de 1 milliard de véhicules routiers circulent dans le monde et ce nombre pourrait dépasser 1,5 milliard en 2020. Estimée à près de 87 millions d'unités en 2014, la production automobile mondiale atteindrait 109 millions d'unités en 2020. L'essentiel de la croissance viendra des nouveaux marchés(1).

Le défi de la mobilité durable

Face au changement climatique, aux accidents de la circulation, à la dégradation de l'environnement, notamment en milieu urbain, les normes de sécurité, de consommation et d'émissions se durcissent(2). Pour relever ces défis, l'industrie automobile s'est engagée dans une formidable évolution vers une mobilité routière plus sûre, plus économe en énergie et en matières premières, plus propre et plus connectée.

Le moteur chinois

1,4 MD **d'habitants,**
74 **voitures pour 1 000 hab. contre plus de 500 en Europe et** ***770*** **aux États-Unis.**

Un parc de voitures privées multiplié par 2 en 5 ans : ***100 MILLIONS*** **en 2014.**

1ER **marché mondial de voitures haut de gamme :**

1,5 MILLION **en 2013,**
3 MILLIONS **en 2020.**

10 % **du parc mondial de véhicules légers en 2013,**
20 % **en 2020.**

(1) pwc.Autofacts 2014
(2) C'est notamment le cas en Europe où depuis le 1er novembre 2014, de nouvelles normes s'appliquent aux pneumatiques (voir p. 76).

DES ATOUTS UNIQUES

Un acteur mondial

Michelin équipe tout ce qui roule, partout et pour tous les besoins, et détient des positions de premier plan sur tous les segments : voitures, poids lourds, engins agricoles, génie civil, manutention, motos, avions… Fort d'une couverture géographique exceptionnelle, il apporte des solutions à des attentes et des conditions d'utilisation très différentes. La diversité géographique et sectorielle de ses activités lui permet de lisser ses performances et d'accéder à de nombreuses opportunités de développement.

Une offre de service sans équivalent

Le Groupe propose un portefeuille de marques complet afin d'apporter à chacun la performance qui réponde le mieux et au meilleur coût à ses besoins. De nombreux services complètent et enrichissent son offre de pneus : centres de distribution et de services intégrés et franchisés, solutions de rechapage, cartes, guides et services électroniques d'aide à la mobilité, solutions professionnelles d'assistance, maintenance, gestion du poste pneumatique, optimisation des coûts, vente au km parcouru, à la tonne transportée ou à l'atterrissage. Les accessoires pour véhicules, les équipements personnels et objets de collection sous licence MICHELIN contribuent à ancrer dans le quotidien des consommateurs une marque plébiscitée à l'échelle mondiale.

Un leader technologique à l'avant-garde de la mobilité durable

Michelin fait progresser la mobilité depuis 125 ans.
À l'origine de sauts technologiques majeurs comme le pneu radial et le pneu à basse résistance au roulement économe en carburant, il détient une avance reconnue sur les segments les plus exigeants.
Améliorer la sécurité, consommer moins et mieux, réduire l'impact des pneus sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie : ces exigences sont pour Michelin autant d'opportunités de se différencier et de satisfaire les attentes de la société. Organisateur du Michelin Challenge Bibendum, le rendez-vous mondial de la mobilité durable(3), le Groupe place celle-ci au cœur de son offre en s'appuyant sur son leadership technologique, sa capacité d'innovation et sa démarche de développement durable *Performance et Responsabilité Michelin*.

Des équipes engagées

Les équipes de Michelin, leur diversité, leur professionnalisme et leur engagement sont la condition de la performance du Groupe et celle-ci va de pair avec la réussite professionnelle de chacun.
Le programme *Avancer Ensemble* constitue le socle commun d'engagements entre Michelin et ses employés. Inscrites au cœur de la stratégie du Groupe, *Six Ambitions pour 2020* mobilisent les équipes autour d'objectifs partagés au bénéfice de toutes les parties prenantes : clients, actionnaires, environnement, employés, communautés et société.

Une structure financière robuste

Michelin a réalisé avec succès une augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros en 2010 et ses activités opérationnelles ont généré des flux de trésorerie de près de 10 milliards d'euros sur 2011-2014.
Cela lui a permis d'investir près de 8 milliards d'euros sur 4 ans, d'augmenter de 40 % le dividende depuis 2010 tout en renforçant sa structure financière : l'endettement net représente 7 % des capitaux propres à fin 2014 ce qui assure au Groupe une marge de manœuvre importante.

UN PORTEFEUILLE DE MARQUES COMPLET

MICHELIN
BFGoodrich
Kleber
回力 子午线轮胎 WARRIOR
kormoran
RIKEN
SIAMTYRE
TAURUS
TIGAR
UNIROYAL *

* Sauf en Europe (y compris les pays de l'ancienne Union Soviétique) et en Afrique et Moyen-Orient.

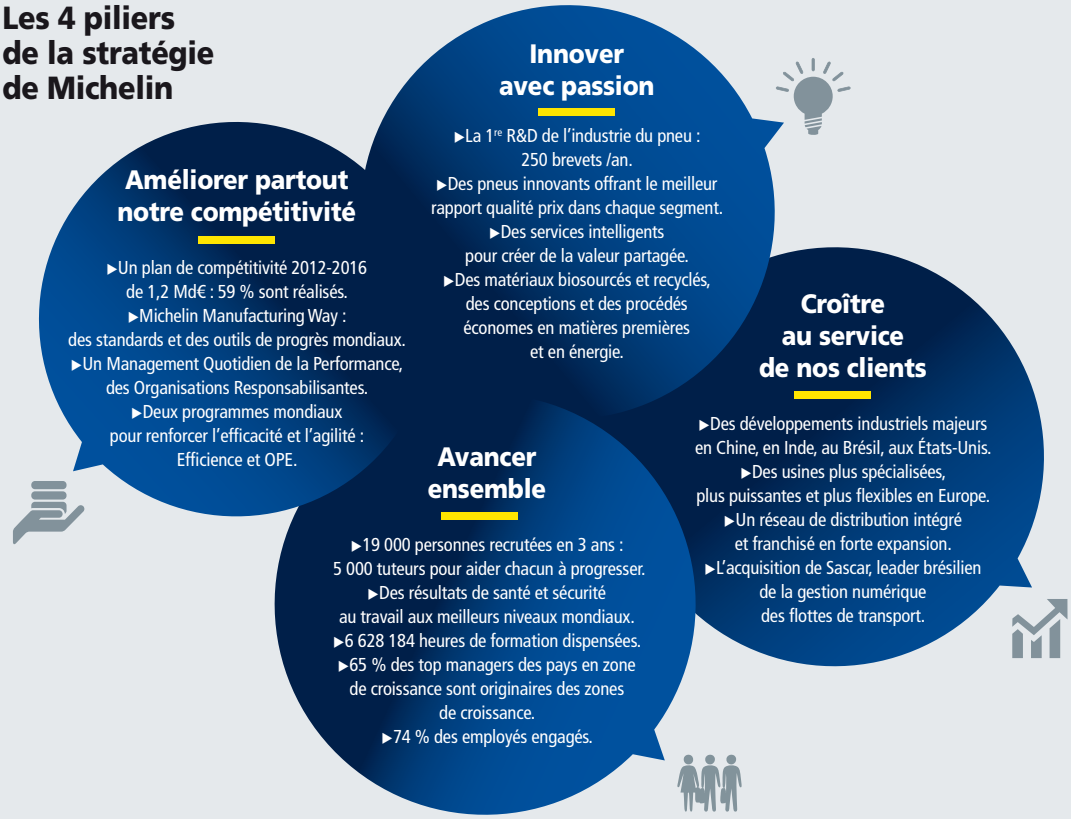
(3) Voir page 61.

UNE STRATÉGIE MONDIALE DE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

Michelin a engagé en 2011 une *Nouvelle Étape de Conquête* à l'horizon 2015. Elle est soutenue par un programme d'investissements sans précédent, dont le pic a été atteint en 2014, pour :

- tirer profit de l'essor de la mobilité dans les nouveaux marchés ;
- optimiser le dispositif industriel et logistique sur les marchés développés ;
- apporter aux clients des solutions intelligentes associant pneus innovants et services à valeur ajoutée pour créer de la valeur partagée et conforter le leadership du Groupe en matière de mobilité performante et durable.

Les 4 piliers de la stratégie de Michelin



Des résultats probants

Malgré la crise économique persistante en Europe et le ralentissement de la croissance mondiale en 2014 :

- Michelin a réalisé 703 M€ de gains de compétitivité depuis le lancement du plan en 2012 ;
- le Groupe génère structurellement un cash flow libre positif : 717 M€ en 2014 ;
- la rentabilité des capitaux employés (ROCE) dépasse 10 % depuis 2010 : 11,1 % en 2014.
- Michelin s'est engagé à distribuer à ses actionnaires 35 % ou plus du résultat net consolidé, hors éléments non récurrents, sur la période 2013-2020.

UNE ORGANISATION OPTIMISÉE

EN 2014, MICHELIN A MIS EN PLACE UNE NOUVELLE ORGANISATION, AFIN D'AMÉLIORER L'ALIGNEMENT DE L'ENSEMBLE DE SES RESSOURCES SUR SES PRIORITÉS, D'ACCÉLÉRER LA PRISE DE DÉCISION ET D'ACCROÎTRE LA FLEXIBILITÉ ET LA RÉACTIVITÉ.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées, sous l'autorité d'une Direction Générale des Opérations, en quatre lignes produit ayant vocation à servir leurs marchés en produits et services, à l'échelle mondiale.
Elles définissent leur stratégie et sont responsables de leurs résultats.

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS :

▶Ligne Produit Tourisme – Camionnette
▶Ligne Produit Poids Lourd
▶Ligne Produit de Spécialités regroupant les lignes produit Génie Civil, Agricole, Deux Roues et Avion
▶Ligne Produit Matériaux

LES DIRECTIONS GROUPE

assurent la cohérence des politiques du Groupe. Elles fournissent un support métier aux lignes produit, apportent leur expertise et garantissent l'efficacité et l'efficience de leur processus :

▶Achats
▶Activités Digitales, supervisant notamment Michelin solutions et Sascar
▶Corporate Development
▶Distribution, supervisant Euromaster, TCi, la franchise et le grossisme
▶Finance
▶Juridique
▶Marques et Relations Extérieures, supervisant notamment les activités Michelin Travel Partner (services d'aide au voyage) et Michelin Lifestyle (licences de produits non pneumatiques sous marque MICHELIN)
▶Personnel
▶Qualité, Audit et Maîtrise des Risques
▶Recherche et Développement
▶Systèmes d'Information

LA DIRECTION DU PROGRÈS ET DES ZONES GÉOGRAPHIQUES

a pour mission de s'assurer de l'alignement des actions de progrès avec la stratégie du Groupe et de fournir les méthodes de progrès appropriées aux différentes entités du Groupe.

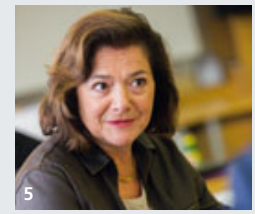
Elle est responsable des supports aux lignes produit dans les sept zones géographiques que le Groupe a identifiées en fonction de leurs spécificités : Afrique Inde Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie de l'Est et Australie, Chine, Europe, Europe Orientale.

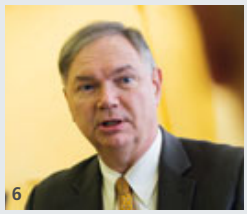
LE PRÉSIDENT ET LE COMITÉ EXÉCUTIF

2

3

4


5


6

1

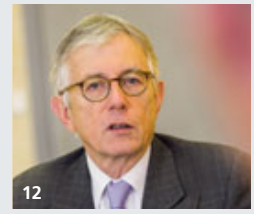
7

8

9

10

11


12

13

1. *JEAN-DOMINIQUE SENARD*
Président, Gérant Associé commandité

2. *YVES CHAPOT*
Direction Groupe de la Distribution

3. *THIERRY CHICHE*
Direction de la Ligne Produit Tourisme Camionnette

4. *FRANÇOIS CORBIN*
Direction Groupe du Progrès et des Zones Géographiques

5. *CLAIRE DORLAND-CLAUZEL*
Direction Groupe des Marques et des Relations Extérieures

6. *TERRY GETTYS*
Direction Groupe de la Recherche et du Développement

7. *JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN*
Direction de la Ligne Produit Matériaux

8. *JEAN-MICHEL GUILLON*
Direction du Personnel

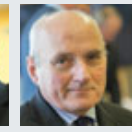
9. *MARC HENRY*
Direction Groupe Finance et Lignes Produit de Spécialités

10. *SERGE LAFON*
Direction de la Ligne Produit Poids Lourd

11. *FLORENT MENEGAUX*
Direction Générale des Opérations

12. *LAURENT NOUAL*
Direction Groupe Corporate Development

13. *FLORENCE VINCENT*
Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques



Messieurs Eric de Cromières et Bernard Vasdeboncoeur sont membres du CEG jusqu'à leur départ à la retraite au printemps 2015.

3

RÉALISER NOS AMBITIONS

NOS SIX AMBITIONS POUR 2020 ONT POUR OBJECTIF DE FAIRE DE MICHELIN UN LEADER DE LA MOBILITÉ DURABLE ET L'UNE DES ENTREPRISES LES PLUS PERFORMANTES DANS L'EXERCICE DE TOUTES SES RESPONSABILITÉS.

NOS 6 AMBITIONS

1 Performance de nos produits : **prendre une nouvelle longueur d'avance.**

2 Industrie responsable : **devenir une référence.**

3 Résultats financiers : **pérenniser la performance.**

4 Bien-être et développement des employés : **progresser ensemble.**

5 Communautés locales : **resserrer les liens.**

6 Mobilité durable : **améliorer la qualité de vie de tous.**

1

PERFORMANCE DE NOS PRODUITS : PRENDRE UNE NOUVELLE LONGUEUR D'AVANCE

EN APPORTANT DAVANTAGE DE PERFORMANCES AVEC MOINS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET PLUS D'ÉCONOMIES DE CARBURANT.

OBJECTIFS 2020*

+ 10 % de performance avec moins de matières premières

3 MDS litres de carburant économisés,
8 MT CO_2 évitées

30 % des matières premières des pneus fabriqués issus de sources renouvelables ou du recyclage de pneus usagés

* par rapport à 2010

Réunir le maximum de performances dans chacun de ses nouveaux pneus : c'est l'engagement de Michelin.

MICHELIN TOTAL PERFORMANCE : RÉUNIR DAVANTAGE DE PERFORMANCES DANS UN MÊME PNEU ET LES FAIRE PROGRESSER ENSEMBLE.

Les analyses de cycle de vie le montrent clairement : l'impact des pneus se concentre à l'usage, à hauteur de 92 % pour une voiture, 95 % pour un camion. Mais tous les pneus ne se valent pas : leur longévité peut varier du simple au double et l'énergie nécessaire pour mettre le pneu en mouvement et l'y maintenir peut varier de plus de 50 %. Un enjeu de taille, car cette consommation représente en moyenne un plein sur cinq pour une voiture à motorisation thermique et jusqu'à un sur trois pour un poids lourd et pour un véhicule électrique.

Un défi de haute technologie

Seul point de contact avec le sol, le pneu doit porter la charge du véhicule, le guider, transmettre les efforts d'accélération et de freinage, tout en résistant aux chocs, en amortissant les irrégularités, en réduisant les bruits et en consommant le moins d'énergie possible.
Le défi : remplir toutes ces fonctions simultanément en toute sécurité et le plus longtemps possible. Il faut également faire progresser toutes les performances régulièrement et vendre les pneus à un prix acceptable pour les clients et rémunérateur pour l'entreprise.

Grâce à sa parfaite connaissance des usages et des attentes des clients, à la maîtrise des matériaux, de l'architecture et de la sculpture des pneus, à sa capacité à industrialiser à grande échelle et de façon compétitive ses innovations, Michelin propose des solutions qui réunissent davantage de performances dans chaque segment de marché.

L'engagement d'une marque Premium

Réunir le maximum de performances dans chacun de ses nouveaux pneus : c'est l'engagement de la marque MICHELIN vis-à-vis de ses clients particuliers et professionnels quels que soient leur secteur d'activité et les conditions d'utilisation. Plus de sécurité, de longévité, de respect de l'environnement, et de confort pour tous les usages, sur tous les terrains, sous tous les climats, en toutes saisons : cet engagement va bien au-delà du meilleur rapport qualité-prix.
Alors que plusieurs performances s'opposent entre elles, longévité et efficacité énergétique, robustesse et légèreté, longévité et adhérence, il faut toute la puissance d'innovation du Groupe dans la conception et les procédés associés pour les réunir au meilleur niveau dans un même pneu et les faire progresser ensemble. →

Performances

Disponibilité, productivité, longévité :

Michelin garantit des performances sans équivalent aux dumpers, grues, tracteurs et avions. ¶

Progrès continu

Le durcissement des normes d'émissions de CO_2 valorise les technologies Michelin.

N°1 mondial des pneus à haute efficacité énergétique, le Groupe travaille pour progresser encore dans ce domaine. ¶

TOUJOURS PLUS DE PERFORMANCES RÉUNIES DANS UN MÊME PNEU :
C'EST CE QUI FAIT LA FORCE DE LA MARQUE MICHELIN QUI SIGNE 80 % DES VENTES DU GROUPE.

+25%

de longévité et une meilleure rechapabilité avec la nouvelle gamme de pneus poids lourds pour l'Asie MICHELIN X® MULTI™ Z.

Toujours sûr, même usé

Lancé en 2014 aux États-Unis, le pneu MICHELIN® PREMIER® A/S freine, même usé, plus court que la plupart des pneus neufs, grâce à un mélange de gommes breveté associé à des sculptures auto-régénérantes Evergrip™, une technologie initialement développée pour les pneus poids lourds. ¶

Oubliées les crevaisons ?

C'est ce qu'annonce Michelin Selfseal® : ce matériau stable et souple à l'intérieur du pneu obture instantanément et durablement toute perforation de la bande de roulement. Alternative à la roue de secours, cette innovation sera déployée en première monte dès 2015. ¶

Aéronautique

Hautes performances pour Boeing

Les nouveaux Boeing 737 MAX 7 et 8 chausseront le pneu radial MICHELIN NZG. 50 % plus résistant aux agressions d'objets et débris, 20 % plus léger qu'un pneu à structure diagonale, il peut assurer deux fois plus d'atterrissages : autant de qualités qui rendent son coût d'utilisation très intéressant.

Une solution AAA en efficacité énergétique pour les transporteurs

MICHELIN X® LINE™ ENERGY™ est la seule gamme de pneus pour poids lourds d'Europe à assurer une efficacité énergétique de classe A pour toutes les positions : essieu moteur, essieu directeur et remorque.

Le premier pneu anti-mines

Monté sur un engin de plus de 7,5 tonnes, sa pression de contact au sol est plus faible que celle du pas d'un homme. Ce pneu peut ainsi rouler sur terrain miné sans déclencher les charges : une innovation majeure pour la sécurité des équipes de secours et de déminage.

Sécurité, longévité, solidité

Le nouveau MICHELIN Pilot Road 4 pour motos routières dure 20 % plus longtemps, freine 17 % plus court sur route mouillée que son plus proche concurrent et offre une adhérence accrue par températures basses et sur revêtements glissants.
En ville, le MICHELIN CITY Pro pour scooters et petites cylindrées présente une exceptionnelle résistance aux crevaisons et une belle stabilité pour plus de sécurité.

Les belles récoltes de MICHELIN Ultraflex

Le respect des sols avec une compaction réduite de 25 à 50 %, une adhérence plus efficace, une longévité accrue permet à la fois d'obtenir une hausse de la productivité et des rendements agricoles, des économies de carburant et une réduction d'émissions des engins.
La technologie basse pression MICHELIN Ultraflex a fêté en 2014 les dix ans de cette belle équation.

Le nouveau pneu pour engins de manutention portuaires.

+ 15 % de longévité, + 30 % de productivité, plus de sécurité et de confort avec le nouveau MICHELIN X-Straddle 2.

L'histoire continue sur www.michelin.com

DISTRIBUTION ET SERVICES :
MICHELIN DÉVELOPPE TOUS LES SERVICES QUI PERMETTENT DE TIRER LE MEILLEUR PARTI DES QUALITÉS DE SES PNEUS, D'ALLONGER LEUR DURÉE DE VIE, DE FAIRE DES ÉCONOMIES DE CARBURANT ET DE MIEUX RESPECTER L'ENVIRONNEMENT.

Choix des pneus les mieux adaptés aux conditions d'utilisation, équilibrage, gonflage à la juste pression, entretien, conseils, récupération des pneus en fin de vie… 3 800 points de vente EUROMASTER en Europe, TCi Tire Centers aux États-Unis et TYREPLUS dans 29 pays contribuent par leurs prestations à améliorer la sécurité au volant, accroître la longévité des pneus et économiser du carburant. À travers ses réseaux intégrés, franchisés et partenaires et la formation qu'il assure à leurs techniciens, Michelin promeut à l'échelle mondiale les meilleures pratiques.

Réseaux experts : un service 4 étoiles pour les pros

Le réseau MICHELIN Exelagri compte plus de 700 points de vente en Europe. Il assure un service d'excellence aux agriculteurs avec une assistance 24 h/24 et ce jusque dans les champs en période de récolte.
Lancé en 2014 aux États-Unis, le réseau national MICHELIN® TRUCK CARE™ garantit aux gestionnaires de flottes des services de qualité en mécaniques avec des standards de

BJ Public Transport Co.

Partenariat gagnant

La première flotte mondiale de bus, 22 000 unités, 160 000 employés, a confié sa maintenance à Michelin : 30 % de pannes en moins ; 99 % de part de marché pour le Groupe avec un contrat de 5 ans.

Les réseaux franchisés de Michelin

EUROMASTER
2 275

Tire Centers
147

TYREPLUS
1 443

prestations fixés et contrôlés par Michelin. Plus de 100 points de service étaient disponibles en fin d'année.

L'atout poids lourd du rechapage

Le recreusage et le rechapage des pneus pour poids lourds MICHELIN multiplient par 2,5 leur durée de vie. Double avantage pour les transporteurs et la planète qui économisent ressources financières, énergie et matières premières. Le Groupe développe le rechapage partout, notamment en Inde et en Chine qui représenteront 40 % du marché mondial des pneus pour poids lourds en 2022.

MICHELIN clés en main

Michelin prend en charge la gestion complète du cycle de vie des pneus d'exploitants miniers, de gestionnaires d'infrastructures, de compagnies aériennes et d'opérateurs de grands chantiers pour qui la disponibilité et la durabilité sont des enjeux majeurs de compétitivité. Le Groupe s'assure ainsi une expérience et des données précieuses pour le développement de nouvelles générations de pneus plus performantes et plus durables. ¶

Michelin Fleet Solutions

gère les pneus de 300 000 poids lourds et utilitaires dans 24 pays. Sélection, montage, maintenance, assistance, rechapage, fin de vie : Michelin Fleet Solutions s'occupe de tout et facture ses clients aux kilomètres parcourus.

Applis ViaMichelin, MICHELIN navigation, MICHELIN restaurants

Ces applications mobiles aident des milliers de particuliers et professionnels à sélectionner les itinéraires les plus courts et les moins encombrés, à choisir les restaurants. ¶

LA STRATÉGIE DES 4R
RÉDUIRE, RÉUTILISER, RECYCLER, RENOUVELER :
MICHELIN DÉVELOPPE ACTIVEMENT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE. POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS 2020, IL AGIT SUR TOUTES LES ÉTAPES DE LA VIE DU PNEU, DE SA CONCEPTION À SA VALORISATION EN FIN DE VIE.

35 %

Michelin produit 35 % de ses besoins en caoutchouc synthétique, 70 % de ses besoins de câbles pour poids lourds et engins de génie civil.

Réduction de la consommation de matières premières

Plusieurs démarches contribuent à économiser les matières premières et optimiser leur utilisation en allongeant la durée de vie des pneus. *Value to Design* associe marketing et développement pour définir précisément les performances attendues par les clients. *Design to Cost* recherche le « juste nécessaire » pour obtenir une performance donnée. *Carry more for less* s'attache à concevoir des pneus plus légers capables de porter des charges plus lourdes, d'offrir une meilleure longévité kilométrique ou d'assurer plus d'atterrissages. En améliorant la maîtrise des consommations et de la qualité, la standardisation et l'amélioration continue des procédés de production réduisent les pertes de matières et les rebuts.
Réduire la consommation de matières premières, c'est également vendre des services autour des pneus qui permettront de les faire durer plus longtemps et d'économiser encore plus de carburant. C'est toute la démarche de Michelin solutions.

Un exemple d'écoconception

Plus de 200 matériaux répartis en 5 familles entrent dans la composition d'un pneu : les élastomères (caoutchouc naturel ou synthétique), les charges renforçantes (noir de carbone ou silice) les plastifiants (huile et résines), les adjuvants (soufre, cire…) et les renforts (textiles et/ou métalliques).

Les pneus MICHELIN Tall & Narrow économisent 4,3 g/km de CO_2 et 0,18 l/100 km de carburant grâce à leur architecture originale et à un gain de 1,7 kg par pneu.

Réutilisation des pneus

Grâce à la réparation, au recreusage et au rechapage, il est possible d'économiser des matières premières.

Recyclage et valorisation

Piloté par Michelin et lancé en 2014 avec Protéus (groupe PCAS), expert en biotechnologies pour l'industrie, SDTech, spécialiste des micropoudres, et le Commissariat à l'Énergie Atomique et aux énergies alternatives (CEA), le projet TREC ambitionne de développer deux voies de valorisation des pneus usagés :

▶ TREC Régénération régénérera des mélanges de gomme pour la fabrication de pneus neufs ;

▶ TREC Alcool produira un alcool destiné à la fabrication de butadiène utilisé pour les caoutchoucs synthétiques. Il complétera les alcools issus de la biomasse.

« *Le projet TREC est une parfaite illustration d'économie circulaire. Il nous permettra de faire des pneus neufs performants en intégrant des matières premières de qualité issues de pneus usagés.* », Terry Gettys, Directeur de la Recherche et du Développement du Groupe.

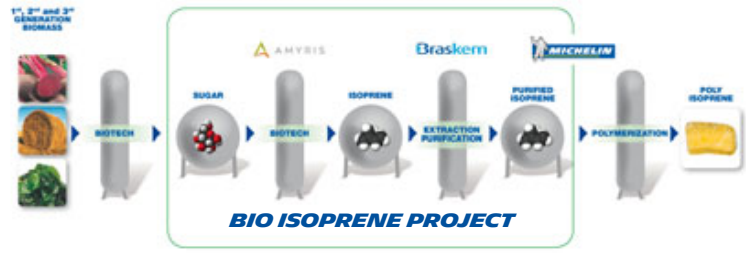
Renouveler avec les biomatériaux

32 millions de tonnes de matériaux sont utilisés chaque année par l'industrie des pneumatiques, et seulement 25 % de ces matériaux sont d'origine renouvelable.

Trouver des capacités additionnelles d'élastomères ayant les propriétés du caoutchouc naturel et substituer aux dérivés du pétrole des matériaux issus de ressources renouvelables pour remplacer les caoutchoucs synthétiques permettraient au Groupe de sécuriser ses approvisionnements, et réduire ses coûts tout en améliorant son empreinte environnementale et celle de ses pneus. Michelin a conclu trois partenariats pour créer des filières d'élastomères biosourcés.

Le premier en 2011 avec Amyris aux États-Unis, spécialiste de la chimie à partir de matières renouvelables, pour développer un nouveau procédé de production d'isoprène renouvelable. Afin d'accélérer son industrialisation, ce partenariat a été élargi en 2014 au brésilien Braskem, premier producteur mondial de biopolymères.

Le Groupe a conclu, fin 2012, avec Axens et l'Institut Français du Pétrole et des Énergies Nouvelles (IFPEN) un partenariat de recherche nommé BioButterfly pour développer du butadiène à partir d'alcool. Afin de produire l'alcool nécessaire à ce projet, Michelin s'est associé au groupe coopératif sucrier Tereos.



2 INDUSTRIE RESPONSABLE : DEVENIR UNE RÉFÉRENCE

EN MATIÈRE DE PRODUCTION, DE LOGISTIQUE ET D'ACHATS RESPONSABLES

OBJECTIFS 2020

- 40 %* d'empreinte sur l'environnement(1) pour les sites industriels, dont une amélioration de 25 % de l'efficacité énergétique

- 10 %* d'émissions de CO_2 pour la logistique

400 principaux fournisseurs évalués

70 % au niveau du standard confirmé de Michelin

* par rapport à 2010
(1) Michelin Environnemental Footprint (MEF) : 6 indicateurs pondérés - voir p 88

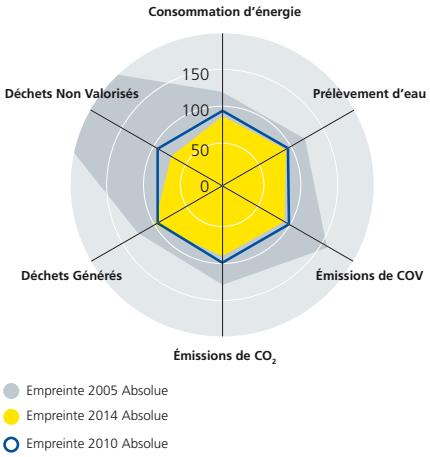
Le programme de formation aux métiers des Achats inclut une formation aux achats durables.

PRODUCTION RESPONSABLE

LA PRODUCTION NE REPRÉSENTE QUE 6 À 10 % DE L'EMPREINTE DES PNEUS SUR L'ENVIRONNEMENT. MICHELIN S'ATTACHE À LA RÉDUIRE ENCORE PAR UNE GESTION RIGOUREUSE ET UNE FORTE IMPLICATION DE SES COLLABORATEURS.*

*selon les analyses de cycle de vie

Empreinte environnementale du Groupe (relative à 2010)



La politique environnementale des activités industrielles du Groupe s'appuie sur un Système de Management Environnemental, fondé sur la norme ISO 14001, sur un référentiel fixant le niveau minimal d'équipements requis pour un site Michelin et sur un indicateur global (MEF) permettant de piloter le progrès.

Croître sans plus d'impact

Le Groupe s'est doté d'un instrument de mesure pour piloter la performance de ses sites industriels : le *Michelin Environmental Footprint* (MEF) qui agrège six indicateurs pondérés. Michelin vise une forte réduction du MEF de 2010 à 2020, en particulier grâce à une baisse de 25 % de sa consommation d'énergie par tonne de pneu produite.
Atteindre ces objectifs reviendrait à réaliser l'augmentation des volumes de production prévue avec un impact global sur l'environnement stable, voire en recul sur certaines composantes.

-35 %
de 2005 à 2014:
cette réduction du MEF compense l'impact environnemental des 5 plus grosses unités du Groupe.

LES RÉSULTATS DU MEF

	2010	2013	2014	Unité[2]	En valeur absolue	Unité
Consommation d'énergie	14,4	13,8	13,3	GJ/t PP	42 602	10^3 Gj
Consommation d'eau	11,8	11,7	11,2	m^3/t PP	35 876	10^3 m^3
Émissions COV[1]	2,9	2,6	2,5	kg/t PP	8 067	t
Émissions CO_2	1,3	1,2	1,2	t/t PP	3 697	10^3 t
Déchets générés	109,5	112,6	118,0	kg/t PP	376 530	t
Déchets mis en décharge	10,2	7,9	7,9	kg/t PP	25 103	t
MEF (base 100 en 2005)	**70**	**66,5**	**65,1**			

(1) Composés Organiques Volatils. (2) t PP = tonne de pneumatiques produite.

En chiffres

Près de

100 %

des sites industriels et des centres de technologie certifiés ISO 14001

Inde

Zéro rejet d'eaux usées à Chennaï (Inde)

Toutes les eaux usées et les effluents sont traités sur place par ultrafiltration et par osmose inverse pour partie. L'eau ainsi obtenue est réutilisée pour satisfaire les besoins en eau sanitaire ou pour arroser les espaces verts selon son degré de pureté. ¶

Énergie : Michelin fait le plein d'économies…

Tous les sites sont audités, engagent un plan d'actions et sont à nouveau évalués tous les trois ans. Dans chaque site, un Animateur Performance Énergie est chargé d'accélérer le déploiement des outils, des méthodes et des bonnes pratiques Énergie. Cette démarche très structurée permet d'économiser plus de 70 000 tonnes équivalent de pétrole par an.

… et investit dans les sources renouvelables

Chaudières à biomasse, panneaux photovoltaïques, mur solaire, éoliennes, achat de chaleur issue de la méthanisation : 17 sites en Allemagne, au Canada, au Royaume-Uni, en Espagne, en France et en Irlande disposent d'installations d'énergies renouvelables. D'autres sont à l'étude, comme la géothermie à Clermont-Ferrand. En 2014, ces installations ont évité l'émission de près de 45 600 tonnes de CO_2.

Zéro déchets

La démarche permet de recycler de façon rentable les 44 types de déchets avec des techniques innovantes. 49 sites ont un taux de valorisation supérieur à 95 % et 24 sites ont atteint « zéro déchet en décharge. » ¶

Autopartage Clermont-Ferrand

4000 salariés utilisateurs potentiels, 17 véhicules électriques, 24 bornes de recharge, 6 parkings, 150 000 km parcourus, 20 tonnes de CO_2 évitées/an. ¶

LOGISTIQUE RESPONSABLE

POUR RÉDUIRE DE 10 % LES ÉMISSIONS DE CO_2 DE SES ACTIVITÉS LOGISTIQUES, MICHELIN PRIVILÉGIE 4 ORIENTATIONS.*

*tonne CO_2/tonne de pneus vendus

Le Groupe rationalise les distances parcourues en favorisant les livraisons directes, en optimisant les itinéraires et en évitant les trajets à vide. Il maximise les chargements utiles en veillant à préserver la qualité des produits. Il développe les solutions multimodales route-rail, route-fluvial pour les livraisons régulières, lorsque c'est techniquement et économiquement possible, et réduit le recours au transport aérien, beaucoup plus impactant que le transport maritime. Il favorise enfin les partenariats avec les transporteurs qui partagent ses objectifs d'efficacité énergétique et de réduction des émissions, mesure leurs progrès et s'attache à mieux piloter les achats.

Partager les bonnes pratiques

Aux États-Unis et au Canada, le compactage des chargements à l'aide de compresseurs a permis de gagner un transport sur 7. Cette technique est en cours de développement en Amérique du Sud pour les exportations vers d'autres zones et en Asie du Sud-Est où l'amélioration du taux de remplissage peut atteindre jusqu'à 15 % pour certains transports. S'agissant des modes de transport, toutes les alternatives sont explorées en Europe : par voie maritime entre la France et l'Espagne, par barge entre nos usines allemandes et le port d'Anvers, ou celui de Fos-sur-Mer et certaines usines françaises… Au Brésil, le cabotage, maritime puis fluvial, est testé pour la région de Manaus (Nord-Est). En Chine, environ 10 % des distances sont couvertes par des solutions multimodales, essentiellement fluviales et maritimes. En Thaïlande, le transport routier au gaz naturel est préféré pour certains trajets urbains et péri-urbains. ¶

« Pour atteindre notre objectif, nous installons une dynamique de progrès continu avec nos partenaires logistiques. »

JÖRG BIESEMANN, LOGISTIQUE GROUPE

ACHATS RESPONSABLES

LE DIALOGUE, LA TRANSPARENCE, LA COOPÉRATION ET LA VOLONTÉ DE PROGRESSER ENSEMBLE ORIENTENT LES RELATIONS DE MICHELIN AVEC SES FOURNISSEURS.

Label

Signataire de la charte des Relations Fournisseur Responsables

Michelin a obtenu en 2014 le label du même nom délivré par la Médiation inter-entreprises et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France à l'issue d'une évaluation réalisée par Vigeo. ¶

Les Principes des Achats Michelin traduisent les fondamentaux du Groupe, notamment en matière d'éthique, de qualité, de responsabilité sociétale et environnementale. Ils constituent le fondement des rapports de confiance qui doivent exister entre le groupe Michelin, ses équipes Achats et ses fournisseurs partout dans le monde.

Associer les fournisseurs à la démarche PRM

Le programme de formation aux métiers des Achats inclut une formation aux achats durables, requise pour tout acheteur et prescripteur technique.
248 personnes ont suivi ce module depuis sa création en 2011. Les appels d'offres intègrent des critères de développement durable. Les contrats de construction, équipement et agrandissement comportent tous des clauses de sécurité au travail.
La prise en compte du coût total de possession (TCO, *Total Cost of Ownership*) permet d'intégrer dans les cahiers des charges des exigences environnementales, sociales ou éthiques.

Évaluer pour progresser

Michelin évalue les performances RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) de ses fournisseurs depuis 2012. Assurée par EcoVadis, l'évaluation couvre quatre domaines : environnement, social, éthique, approvisionnements. Les fournisseurs doivent atteindre un score de maturité confirmée. À défaut, les plans d'actions engagés sont suivis par une nouvelle évaluation du fournisseur. Pour ceux qui satisfont le standard Michelin, une réévaluation est demandée tous les 2 ans.
Depuis 2012, 355 fournisseurs ont fait l'objet d'une évaluation RSE dont 199 en 2014. 37 plans d'actions sont en cours et donneront lieu à une évaluation des fournisseurs concernés.
En 2014, 51 % de ces fournisseurs clés atteignent le niveau confirmé des standards Michelin.

Michelin soutient l'hévéaculture durable

En 2014, Michelin a conclu un partenariat avec une ONG spécialisée pour auditer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du caoutchouc naturel dans le monde et pour aider ses fournisseurs de caoutchouc naturel à améliorer leur performance de développement durable.
Les petits planteurs assurent plus de 80 % de la production mondiale sur des parcelles de 0,5 à 3 ha. Avec de bonnes pratiques hévéicoles et des variétés de qualité, le rendement à l'hectare peut être doublé sans plus d'investissement ou de travail ce qui améliorerait grandement leurs conditions de vie. Michelin l'a déjà expérimenté au Brésil et au Nigeria. Guides de bonnes pratiques, création de pépinières modèles, formations, conseil et assistance technique : le Groupe s'investit aux côtés des petits planteurs sur le terrain en Afrique, en Thaïlande, en Indonésie.

En chiffres

27

L'organisation des achats du Groupe couvre 27 pays

Une initiative mondiale

Michelin est aussi à l'origine de l'Initiative pour un caoutchouc durable lancée en 2012 par l'International Rubber Study Group (IRSG)[1]. Ce programme s'attache à fédérer tous les acteurs de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel, des planteurs aux fabricants de pneus en passant par les normalisateurs et les traders, autour de 5 domaines de progrès mesurés par 12 indicateurs : productivité, qualité, protection des forêts, gestion de l'eau et Droits de l'Homme. ¶

« Nous visons une intégration harmonieuse dans les régions où nous développons nos activités. Dans cet objectif, Michelin s'approvisionne aussi largement que possible auprès de fournisseurs locaux. »

LUC MINGUET, RESPONSABLE DES ACHATS DU GROUPE

(1) L'IRSG est la seule organisation internationale représentant l'ensemble de la filière caoutchouc.

3 RÉSULTATS FINANCIERS : PÉRENNISER LA PERFORMANCE

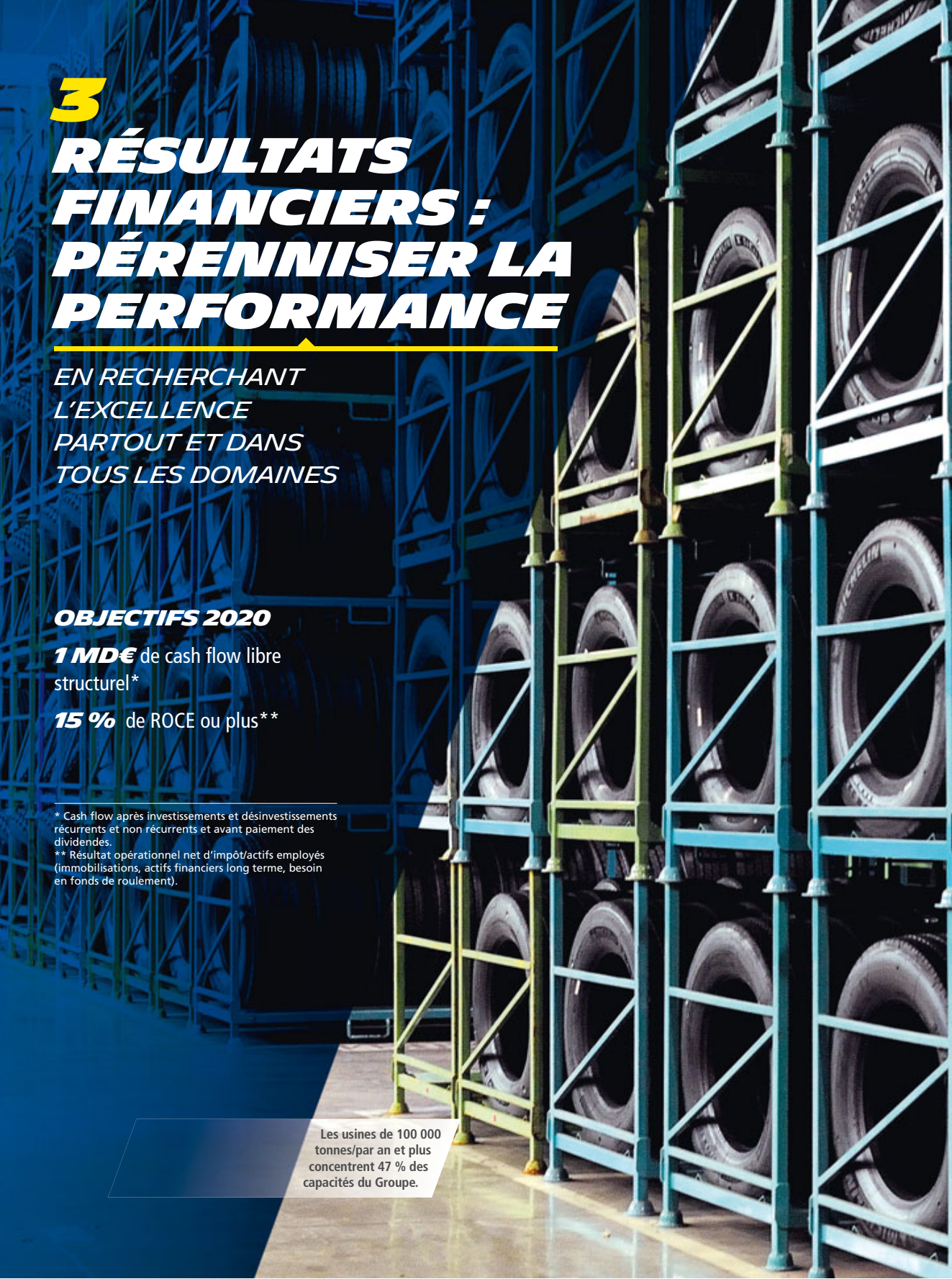
EN RECHERCHANT L'EXCELLENCE PARTOUT ET DANS TOUS LES DOMAINES

OBJECTIFS 2020

1 MD€ de cash flow libre structurel*

15 % de ROCE ou plus**

* Cash flow après investissements et désinvestissements récurrents et non récurrents et avant paiement des dividendes.
** Résultat opérationnel net d'impôt/actifs employés (immobilisations, actifs financiers long terme, besoin en fonds de roulement).



Les usines de 100 000 tonnes/par an et plus concentrent 47 % des capacités du Groupe.

LE PROGRÈS CONTINU
EST UN ÉTAT D'ESPRIT PARTAGÉ PAR TOUTES LES ENTITÉS POUR AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ, RÉDUIRE LES COÛTS, ACCROÎTRE LA FLEXIBILITÉ.

Le Groupe poursuit le renforcement de son dispositif mondial en ligne avec l'évolution de ses marchés. L'enjeu : disposer partout d'usines hautement compétitives et bien dimensionnées. 1,9 milliard d'euros ont été investis en 2014 pour accroître les capacités sur les marchés de croissance, adapter les unités des pays développés à l'évolution de la demande et renforcer leur compétitivité, développer les systèmes d'information que requièrent ces objectifs d'excellence opérationnelle et de qualité de service.

Assurer partout notre compétitivité industrielle

En Chine, en Inde, au Brésil et aux États-Unis, les quatre nouvelles usines de très grande capacité poursuivent leur montée en régime. Elles ont produit plus de 100 000 tonnes en 2014 et devraient atteindre 460 000 tonnes en 2017-2018 : leurs coûts de production sont compétitifs et la proximité géographique avec leurs clients permettra des économies de logistique. Ces usines entrant en production, les investissements vont baisser progressivement au cours des trois années à venir.
Aux États-Unis, Michelin a ouvert un dixième site en Caroline du Sud pour produire son nouveau pneu radial sans air, le Tweel : une innovation de rupture.
Au Canada, le Groupe réduit les capacités de production de pneus de petites dimensions de l'usine de Pictou County et investit parallèlement pour accroître la compétitivité dans ses trois usines canadiennes.
En Hongrie, l'usine de pneus pour poids lourds de Budapest va être fermée mi-2015.
En France, des investissements de productivité et de capacité sont réalisés dans plusieurs usines. À La Roche-sur-Yon qui concentre la production française de pneus pour poids lourds, ainsi qu'à Troyes, Montceau-les-Mines et au Puy dédiés aux pneus destinés aux marchés agricole et génie civil. →

« Notre vision industrielle est d'avoir un outil industriel très automatisé et bien réparti dans toutes les grandes zones géographiques et monétaires. »
JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT

Usines L'enjeu

Disposer partout d'usines hautement compétitives et bien dimensionnées. ¶

703 M€

ont déjà été économisés à fin 2014.

70 % du plan initial de compétitivité réalisés

Michelin met en œuvre un plan de compétitivité global (industriel, frais généraux et matières premières) qui a été revu à la hausse de 1 milliard d'euros à 1,2 milliard d'euros de gains cumulés[1] sur la période 2012-2016. 703 millions d'euros ont déjà été économisés à fin 2014.

Simplifier, standardiser, partager

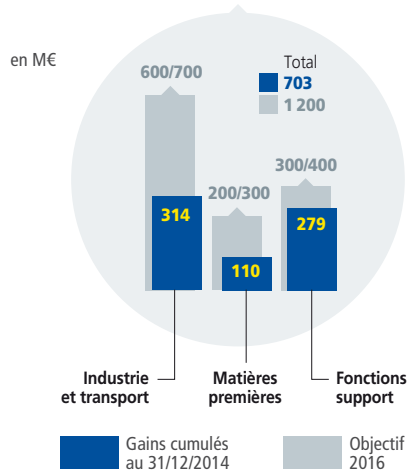
Le Groupe transforme son fonctionnement pour faire mieux, plus vite, au moindre coût. Les mots d'ordre : simplifier et standardiser les processus, généraliser les meilleures pratiques, améliorer la sécurité et l'ergonomie des postes, responsabiliser les personnes, aligner toutes les équipes sur les objectifs prioritaires. Autant de voies pour réduire les coûts, mieux satisfaire la demande, et dégager les ressources nécessaires au développement. Les concepteurs partagent la démarche *Design to cost* pour déterminer la « juste qualité » et optimiser les consommations de matières. Les méthodes *Michelin Manufacturing Way* associées au *Management Quotidien de la Performance* et au déploiement des *Organisations Responsabilisantes* dynamisent la productivité et la flexibilité des usines. Une démarche pilote a été engagée en 2014 pour développer encore l'autonomie et la responsabilité des équipes d'opérateurs.

(1) Avant inflation et y compris coûts évités.

« Nous accompagnons toutes les phases de démarrage d'un projet d'investissement, parfois sur des périodes courtes avec un très fort besoin de flexibilité. »

THIERRY DARDELIN, RESPONSABLE INFORMATIQUE PROCÉDÉS

Plan de compétitivité 2012-2016 : sur la bonne voie



« Nos activités opérationnelles ont généré près de 10 milliards d'euros de flux de trésorerie sur 4 ans. Cela nous a permis d'investir près de 8 milliards d'euros, de distribuer à nos actionnaires près de 1 600 millions d'euros sur la période, en nous engageant sur un taux de distribution de 35 % depuis 2014, et de conforter notre structure financière. L'endettement net représente 7 % des capitaux propres à fin 2014 ce qui assure au Groupe une marge de manœuvre importante. »

MARC HENRY, DIRECTEUR FINANCIER

OPE : optimiser le pilotage

Avec le nouvel Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE), Michelin disposera de modes de fonctionnement communs et de systèmes d'information intégrés et partagés. L'enjeu : piloter avec plus d'agilité et ainsi accroître les ventes, réduire les stocks, améliorer la chaîne d'approvisionnement, réduire les coûts de revient industriels.

À l'horizon 2017, le Groupe attend d'OPE une réduction des frais généraux et logistiques d'au moins 200 millions d'euros par an et une baisse des stocks de 250 millions d'euros assortie d'une amélioration de la satisfaction de la demande.

En amont, Bib Stock Management est déployé dans 35 usines fin 2014 et de nouvelles méthodes de planification sont mises en œuvre pour traiter plus vite les demandes de renforts, nappes métalliques et textiles. En aval, l'engagement ferme sur les délais de livraison et la possibilité pour les clients de suivre l'avancement de leur commande seront déployés en Europe et en Amérique du Nord et les clients livrés plus rapidement.

Efficience : maximiser l'efficacité

Efficience insuffle dans les services centraux et les fonctions support la culture de progrès continu qui a fait ses preuves dans l'industrie. Avec des indicateurs de performance mesurables et mesurés, Efficience permet à chacun de donner le meilleur de lui-même et d'apprécier sa contribution.

Michelin Efficiency Way est l'un des leviers de ce programme. Inspirée des principes du Lean management et de Michelin Manufacturing Way, la démarche de progrès continu des fonctions supports a été déployée en 2014 en Europe, en Amérique du Nord et du Sud et en Chine.

Une gestion active des ressources financières

Michelin optimise la gestion de ses postes clients et fournisseurs. Les créances clients ont été ramenées de 15,5 % des ventes nettes en 2010 à 13,1 % en 2014. L'affacturage inversé* initié en Espagne a été élargi à d'autres pays : cette solution allège les besoins du Groupe en fonds de roulement tout en garantissant un règlement rapide à ses fournisseurs.

Michelin s'attache aussi à diversifier ses sources de financement, assurer leur bon échelonnement et en réduire le coût. Exemple : le renouvellement de la ligne de financement de sécurité du Groupe d'un montant de 1,5 milliard d'euros à échéance 2021 à des conditions plus attractives. ¶

* L'affacturage inversé est un moyen de règlement des fournisseurs par l'intermédiaire d'une banque, qui permet d'optimiser la trésorerie du fournisseur comme du client.

NOTATIONS DE CRÉDIT AU 31 DÉCEMBRE 2014

	Standard & Poor's	Moody's
Court terme	A-2	P-2
Long terme	BBB +	Baa1
Perspective	Stable	Stable

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS ROCE

2011	2012	2013	2014
10,9 %	12,8 %	11,9 %	11,1 %

4 BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES : PROGRESSER ENSEMBLE

EN AMÉLIORANT LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL, EN DÉVELOPPANT LES PERSONNES ET LA DIVERSITÉ

OBJECTIFS 2020

< 2 TCIR*

85 % d'employés engagés

75 % des managers issus de la mobilité et de la promotion interne

30 % de femmes dans le management et la maîtrise

80 % des top managers des zones de croissance issus des zones de croissance

* Total case incident rate : nombre d'évènements au travail ayant altéré la santé des salariés/nombre d'heures travaillées.

Plus de 20 millions d'euros ont été investis durant l'année pour améliorer l'ergonomie des postes et des machines.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL : *MICHELIN VISE 100 %*

La santé et la sécurité au travail font partie de l'ADN du Groupe. En 2011, la politique « 100 % Santé et Sécurité » a encore renforcé cette orientation. Depuis 2013 un indicateur prend en compte non seulement les accidents, mais aussi les maladies professionnelles et les inaptitudes provisoires : le Total Case Incident Rate (TCIR) rapporte tous ces événements au nombre d'heures travaillées.

Ergonomie et prévention

Michelin entend doter chaque poste d'un dossier de prévention détaillé standardisé. Après la production et la maintenance, les postes tertiaires ont été couverts en 2014.
Plus de 20 millions d'euros ont été investis durant l'année pour améliorer l'ergonomie des postes et des machines, développer des prototypes et des solutions innovantes. Le réseau Ergonomie Groupe s'attache à diffuser rapidement les meilleures pratiques et équipements. L'objectif est de rendre à terme tous les postes accessibles au plus grand nombre et notamment aux femmes.

Agir pour la santé

Michelin déploie une politique de santé à l'échelle mondiale afin d'homogénéiser les pratiques de prévention.
Les employés bénéficient d'un suivi de leur santé au travail.
Afin de prévenir et réduire le stress, le harcèlement ou l'agressivité au travail, le Groupe a formalisé des modalités de détection, prévention et correction des risques psycho-sociaux avec des actions collectives ou individuelles adaptées aux différentes cultures et réglementations des pays : coaching, groupes de parole, séances de relaxation, formations managériales…
Michelin conduit dans tous les pays des campagnes de santé publique en direction de ses employés et de leur famille, propose des check-up lorsque l'accès aux soins est difficile ou coûteux. Plusieurs entités offrent des programmes associant santé et équilibre de vie : *Balance* en Allemagne, *Oxygène* en France, *De Bem com a Vida* au Brésil, *Choose Well Live Well* aux États-Unis. ¶

Sécurité

Michelin Safety Award 2014

En 2014, 10 usines (Trèves, Bamberg, Homburg en Allemagne, Resende et Bahia au Brésil, Querétaro au Mexique, Pictou au Canada, Tuscaloosa et Fort Wayne aux USA, Dundee au Royaume-Uni), un centre de recherche (Ota au Japon), un siège administratif (Karlsruhe en Allemagne) et 3 magasins logistiques (Rome en Italie, Ulm et Landau en Allemagne) ont reçu le *Michelin Safety Award*.

En chiffres

13 197

idées de Progrès pour la sécurité et les conditions de travail mises en œuvre en 2014.

25

sites industriels du Groupe n'ont pas eu un seul accident avec arrêt de travail (TF = 0) en 2014.

Un 4e *Michelin Family Health Center* a été ouvert à Lexington aux États-Unis.

Ces centres proposent aux employés et à leur famille des bilans de santé et une prise en charge médicale dans des conditions très favorables. ¶

VOTRE AVIS POUR AGIR :
L'EXPRESSION NOURRIT L'ACTION

« Les réponses ont mis en évidence le besoin d'une meilleure visibilité sur la gestion de carrière. Lors de notre convention annuelle, nous avons organisé des ateliers sur les parcours envisageables dans l'Entreprise pour les équipes Achats. »

FRÉDÉRIC LORPHELIN, RESPONSABLE DES ACHATS INDUSTRIELS

Enquête

Avancer ensemble : votre avis pour agir

Les employés du Groupe sont fiers de travailler chez Michelin, attachés aux produits et services proposés et convaincus de l'engagement du Groupe en matière de qualité des produits et de sécurité des personnes. Confiants dans l'avenir, ils plébiscitent également plus qu'ailleurs les capacités d'innovation du Groupe.

Ils attendent davantage d'agilité et de réactivité dans les modes de fonctionnement de l'Entreprise et une attention toujours plus marquée au client et à la résolution de ses problèmes. Ils ont également un niveau d'exigence élevé quant à l'exemplarité du management. ¶

L'engagement des personnes au service des clients et de la performance de l'entreprise est un élément clé de la stratégie de Michelin qui vise les meilleurs niveaux mondiaux. L'étude interne *Avancer ensemble : votre avis pour agir* y contribue.
Réalisée chaque année depuis 2013, elle permet d'orienter l'action, de mesurer les améliorations engagées et de comparer les résultats obtenus à ceux d'autres entreprises mondiales et locales. L'édition 2014 a été conduite en 26 langues dans 54 pays auprès de tous les employés : 83 % des effectifs y ont participé ce qui montre bien l'intérêt et la confiance dans la démarche.

Accélérer les progrès

Les résultats servent d'appui aux plans d'amélioration construits et mis en œuvre dans chaque équipe et dans chaque site. « *Il s'agit bien de s'exprimer et d'écouter pour agir. Chacun d'entre nous, en échangeant avec ses collègues et sa hiérarchie, a la possibilité, de faire d'Avancer Ensemble une réalité pour tous* », explique Jean-Michel Guillon, Directeur du Personnel du Groupe.
Les managers partagent les résultats avec leurs équipes et ouvrent le dialogue. Ils déterminent ensemble les priorités et les actions en se focalisant sur ce qui leur paraît le plus important.

Un cycle court, simple et agile

« *La périodicité annuelle met tous les acteurs, managers, employés, équipes, sites, pays et Groupe, dans une dynamique de progrès continu* », souligne Stéphane Roy-de-Lachaise, responsable du Personnel France.
Le plus exigeant pour maintenir en mouvement ce cercle vertueux : concrétiser rapidement les actions d'amélioration décidées pour que la démarche produise des effets positifs chaque année. C'est déjà ce que constatent 50 % des répondants. ¶

74 %

Le taux d'engagement des employés a rejoint le tableau de bord du Groupe en 2014. Il atteint 74 %, soit 5 points au-dessus de la moyenne mondiale[1].

(1) Des entreprises de la base mondiale du prestataire IBM.

ÉTUDE DE CAS : TIME TO COMPETENCE
FORMER MIEUX ET PLUS VITE

Michelin est le 1er investisseur en formation du CAC 40 en volume. Le Groupe compte près de 1 200 formateurs.
Il forme, valide et qualifie 6 000 opérateurs et techniciens par an dont 1 200 hors de leur pays d'origine.
Ses grands projets industriels en Inde et en Chine, les exigences du plan *Efficience*, l'aspiration des personnes à des formations plus rapides et plus individualisées ont conduit les responsables de la formation à réinterroger leur mission et réinventer leur approche.

Une question de temps

La vocation de Time to Competence est de permettre aux personnes d'acquérir des compétences validées dans un délai raisonnable, c'est-à-dire en réduisant celui-ci.
La démarche s'appuie sur deux grands leviers :
▶ Une concentration sur les compétences vraiment nécessaires avec un dispositif de validation et de qualification renforcé et des plans de formation optimisés pour les emplois majeurs. Plus de 150 emplois d'opérateurs et 120 pour les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres sont couverts.
▶ Une nouvelle manière d'apprendre en trois parties :
- des formations traditionnelles réunissent personnes et formateurs au juste nécessaire ;
- tutorat avec près de 5 000 tuteurs internes sélectionnés qui partagent leur savoir-faire ;
- autoformation grâce à de nouveaux outils d'e-learning et de simulation 3D, notamment pour les opérateurs et jusque sur leur poste de travail ce qui ancre la formation dans le quotidien.

Les résultats obtenus

▶ 25 % de gains sur la durée de formation des opérateurs et des techniciens, soit 400 000 heures économisées ;
▶ des démarrages optimisés avec des usines mises en service en temps et en heure et des productions au niveau de qualité requis ;
▶ une politique des seniors dynamisée par le renforcement du tutorat et une meilleure transmission des plus expérimentés vers les nouveaux arrivants dans un métier ;
▶ de nouvelles marges de manœuvre pour les formations managériales grâce au temps libéré sur les formations métier.

Aperçus 2014

120
nationalités

6 948
personnes recrutées

96 %
des effectifs formés durant l'année

70 h
de formation par personne

6,6
millions d'heures de formation

Prochaine étape

Un nouveau système d'information permettra à partir de 2015 de déployer massivement les outils d'autoformation à l'échelle mondiale. ¶

Récompense

Michelin Grand Prix du Trophée du Capital Humain 2014 Michael Page/ Le Monde, pour l'ensemble de sa politique Ressources Humaines, et Prix de l'Entreprise apprenante pour la démarche Time to Competence. ¶

L'histoire continue sur www.michelin.com

5 COMMUNAUTÉS LOCALES : RENFORCER LES LIENS

EN CONTRIBUANT À LA VITALITÉ DES TERRITOIRES, EN ENCOURAGEANT L'IMPLICATION DES EMPLOYÉS DANS LA SOCIÉTÉ.

OBJECTIFS 2020

100 % des sites impliqués dans la vie locale

30 000 jours de travail consacrés à des actions en faveur des communautés

2 000 emplois locaux créés chaque année avec la contribution de Michelin Développement

En 2014, aux États-Unis, des centaines de collaborateurs ont offert plus de 5 000 heures de bénévolat.

Fondation D'ENTREPRISE MICHELIN
L'HOMME EN MOUVEMENT

CRÉÉE EN JANVIER 2014 SOUS LE SIGNE DE L'HOMME EN MOUVEMENT, LA FONDATION D'ENTREPRISE MICHELIN *INTERVIENT DANS CINQ DOMAINES : LA MOBILITÉ DURABLE, LE SPORT ET LA SANTÉ, LA SOLIDARITÉ ET L'ÉDUCATION, LA CULTURE ET LE PATRIMOINE, LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT.*

Philippe Legrez, comment sont sélectionnés les projets soutenus ?

Le Conseil d'administration de la Fondation décide des projets supérieurs à 100 000 euros. Présidé par Jean-Dominique Senard, il comprend quatre membres du Comité exécutif de Michelin, un représentant du personnel et trois personnalités extérieures : Henri Loyrette, président d'Admical(1), Brice Lalonde, conseiller spécial pour le développement durable auprès de l'ONU, et le professeur Jean Chazal, doyen de la faculté de médecine de l'Université d'Auvergne et neurochirurgien de renom.

Les projets de 5 000 à 100 000 euros sont validés par le Comité de sélection de la Fondation qui rassemble dix membres représentatifs des activités et des grandes fonctions du Groupe. Je décide des projets d'un montant inférieur. Avec Anne Teffo, déléguée générale adjointe, et une petite équipe, nous assurons la sélection et l'instruction des projets soumis : plus de 160 en 2014.

(1) Association pour le développement du mécénat industriel et commercial.

Quelles sont les orientations de la Fondation ?

Nous soutenons des projets de qualité, innovants, en droite ligne avec la culture humaniste et les valeurs de respect de Michelin. Nous voulons aussi accompagner des projets cohérents avec nos activités, proches de nos collaborateurs et de nos entités en intervenant le cas échéant à leurs côtés. C'est le cas, par exemple, pour le Parc de Yellowstone aux États-Unis : Michelin North America offre les pneus des engins d'entretien et la Fondation finance la restauration des sentiers les plus fréquentés avec des pneus recyclés.

Comment comptez-vous associer les collaborateurs du Groupe ?

Les employés pourront présenter des projets d'associations et de fondations qui leur tiennent à cœur sur un espace Internet dédié. Nous songeons aussi à lancer des appels à projets thématiques, limités dans le temps. Ce sera une nouvelle opportunité pour les employés de Michelin de manifester leur engagement, leur esprit d'entreprendre et leur créativité. ¶

En chiffres

10,4 M€
engagés en 2014 pour 61 projets

AGIR POUR LES COMMUNAUTÉS

Près de

15 M€

et 24 000 jours de volontariat en 2014

Dispensaires, formation, volontariat, expertise technique, sécurité routière… Les sites et les employés Michelin contribuent à améliorer les conditions de vie de leur communauté et beaucoup s'investissent pour l'éducation. Afin de renforcer la cohérence et l'efficacité de ses actions, Michelin a précisé en 2013 ses orientations et les moyens qui leur sont dédiés : un programme déployé pour la première année en 2014.

Ambassadeurs de Michelin et de ses valeurs

Les initiatives en faveur des communautés sont définies et pilotées par chaque site avec le souci d'intégrer les points de vue des salariés et de personnes extérieures intéressées à l'activité de Michelin. Les sites s'engagent à moyen terme dans quatre domaines prioritaires : l'économie locale, l'action sociale, le développement des compétences des populations et la qualité de leur environnement. L'engagement des salariés est un axe majeur du développement durable de Michelin. Leur volontariat souligne la cohérence entre la raison d'être, les valeurs et les actions du Groupe.

Éducation

Tutorat aux États-Unis

Depuis 2009, les principaux sites contribuent à l'éducation d'enfants défavorisés en apportant un soutien humain et financier à des écoles publiques. Le *Michelin Challenge Education Program* met l'accent sur la lecture, les mathématiques et les sciences avec l'appui de salariés tuteurs ou mentors. En 2014, plusieurs centaines de collaborateurs ont offert plus de 5 000 heures de bénévolat à 19 écoles publiques dont une douzaine en Caroline du Sud.

Coup de main

Déblayage au Mexique

À Mexico, une vingtaine d'employés ont organisé une véritable expédition pour nettoyer la cour et les aires de jeux d'une école, encombrées par des gravats laissés sur place à la suite de travaux. En une journée, 20 m^3 ont été déblayés et évacués afin de rendre ces espaces aux enfants.

COMPENSATION CARBONE :
LE GROUPE INVESTIT 5 M€ DANS LIVELIHOODS

Michelin a investi 5 millions d'euros dans le fonds Livelihoods[1] qui finance des projets de reforestation et d'agriculture responsable en Afrique, en Asie et en Amérique. Réalisés en partenariat avec des ONG par et pour des communautés locales, ces projets contribuent à la sécurité alimentaire, à la lutte contre la pauvreté et ouvrent droit à des crédits carbone.

130 millions d'arbres plantés, 900 000 personnes aidées en 4 ans

Depuis sa création en 2011, Livelihoods a permis de planter 130 millions d'arbres appelés à générer des ressources vivrières et des revenus pour 900 000 membres de communautés paysannes.
En 2014, les 18 700 tonnes de crédits de CO_2 liés à l'investissement du Groupe compensent très largement les émissions du Michelin Challenge Bibendum estimées à 8 500 tonnes de CO_2, trajets aériens, hôtellerie et rallye compris.

Des agronomes Michelin sur le terrain

Au-delà de sa contribution financière, Michelin a mis au service des porteurs de projets les compétences de ses agronomes experts en hévéaculture. L'un de ses ingénieurs basé au Brésil, où le Groupe dispose de pépinières et plantations expérimentales, a effectué une mission d'évaluation d'un projet initié par l'ONG FondaEco et soutenu par Livelihoods dans l'une des régions les plus pauvres du Guatemala. L'introduction de plants plus résistants, l'amélioration des pratiques de récolte du latex, la culture conjointe d'hévéa et de cacao devraient permettre d'améliorer la contribution de ce projet à la prospérité de la communauté. ¶

(1) Crédit Agricole, CDC Climat, Danone, Firmenich, Hermès, La Poste, SAP, Schneider Electric et Voyageurs du monde contribuent à ce fonds.

Michelin Développement : mission emploi

▶Le Groupe s'investit pour la création d'emplois dans les territoires où ses usines sont implantées. Il s'engage avec plus de détermination encore lorsqu'il doit restructurer ou arrêter des activités. Michelin Développement apporte expertises et conseils aux entreprises locales et porteurs de projets. Des prêts à conditions privilégiées et des subventions à la création d'emplois peuvent compléter son appui. Tous les secteurs sont concernés dès lors que le projet est solide et son porteur compétent et motivé.

▶Actif en France, dans huit autres pays d'Europe[2], au Canada et aux États-Unis, Michelin Développement a accompagné la création de plus de 30 000 emplois depuis 1990.

(2) Allemagne, Espagne, Hongrie, Italie, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Russie.

« Après avoir examiné la viabilité du business plan sur cinq ans, nous pouvons proposer des prêts à 1,5 % dont le remboursement ne débute que l'année suivante. Quant aux subventions, elles peuvent atteindre 8 000 euros pour chaque embauche d'un salarié Michelin en contrat à durée indéterminée dans les territoires où nous avons signé une convention de revitalisation. »

PATRICK OZOUX, RESPONSABLE DE MICHELIN DÉVELOPPEMENT FRANCE

6 MOBILITÉ DURABLE : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE TOUS

EN RENFORÇANT NOS ACTIONS POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE, EN FAVORISANT UNE MOBILITÉ ÉCONOME EN ÉNERGIE ET FAIBLE EN ÉMISSIONS, NOTAMMENT EN VILLE

OBJECTIFS 2020

100 % des sites Michelin certifiés ISO 39001*

RÉDUIRE les émissions de CO_2 du secteur des transports et contribuer au succès de Paris Climat 2015

INCITER au développement de zones à faibles émissions polluantes en ville

* Système de management de la sécurité routière

La mobilité innovante au service de la croissance et du bien-être urbain.

LE 12E MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM EXPLORE L'AVENIR DE LA MOBILITÉ URBAINE DURABLE À CHENGDU.

Depuis 1998, le Michelin Challenge Bibendum a pour mission de promouvoir et faire partager les progrès présents et futurs de la mobilité. Véritable sommet mondial, c'est le seul événement à réunir constructeurs, équipementiers, énergéticiens, nouveaux acteurs de la mobilité connectée, financiers, chercheurs et pouvoirs publics. Il leur permet de comparer les technologies les plus avancées et d'échanger sur l'avenir de la mobilité : à la portée de tous, propre, sûre et connectée.
« *Il est fondamental pour Michelin de s'investir dans la mobilité durable. Nous ne pouvons suivre un modèle qui montre aujourd'hui ses limites. L'esprit du Michelin Challenge Bibendum est de montrer que la capacité de progrès dans la mobilité est bien vivante et que le transport, dans un univers multimodal, est promis à un bel avenir au service de la société* », souligne Patrick Oliva, Directeur de la Prospective et du Développement durable du groupe Michelin et président du Michelin Challenge Bibendum.

3 000 décideurs et innovateurs réunis au sommet mondial de la mobilité durable

En 15 ans, le sommet s'est tenu en Chine, aux États-Unis, au Japon, au Brésil, en Allemagne, et en France.
La 12e édition était organisée en novembre 2014 à Chengdu sur le thème de la mobilité innovante au service de la croissance et du bien-être urbain.

En chiffres

54 %

de la population mondiale vivent en ville, 66 % en 2050 soit 2,5 milliards d'habitants supplémentaires. L'Inde et la Chine seront en première ligne(1).

(1) ONU rapport sur les perspectives de l'urbanisation juillet 2014.

La révolution du numérique facilite l'émergence de *smart cities.* En alliant mobilité durable et gestion de l'énergie, ces villes aspirent à des modèles économiques nouveaux pour gérer leur territoire et améliorer leur fonctionnement au bénéfice de leurs habitants.
Capitale de la Province du Sichuan, 4e ville de Chine avec 16 millions d'habitants et un fort développement, Chengdu s'attache à relever ces défis pour devenir la vitrine verte de la croissance chinoise.
Le Michelin Challenge Bibendum a réuni à l'Heritage Park plus de 3 000 décideurs et innovateurs de quelque 250 entreprises et institutions, gouvernements, ONG, instituts de recherche… 400 journalistes de 80 pays ont couvert l'événement.

Rallye interurbain

170 km de mobilité bas-carbone

23 participants se sont élancés pour cet événement emblématique des Michelin Challenges Bibendum. Voitures électriques à batteries ou piles à combustible, voitures diesel ou essence, hybrides : toutes les catégories de véhicules étaient représentées. ¶

Penser et agir : une plateforme orientée solutions

Aujourd'hui, le Michelin Challenge Bibendum est une plateforme d'innovation coopérative, ouverte à tous les acteurs de la mobilité dans toutes ses dimensions. L'Open Lab, avec ses ateliers de travail, son *knowledge center*, permet à des communautés d'experts d'échanger tout au long de l'année sur les défis, les avancées et les évolutions possibles de la mobilité durable.
Pour la première fois en 2014, le Michelin Challenge Bibendum devient une démarche continue et Michelin s'engage en éditant un Livre Vert présenté lors du sommet.

Échanger avec tous les acteurs

Le sommet mondial du Michelin Challenge Bibendum a réuni les principales parties prenantes de la mobilité dans le monde. Sa vocation : tester les dernière innovations en matière de véhicules, d'énergies, de technologies et de mobilité connectée, débattre des orientations à suivre, proposer de nouvelles contributions, encourager les pouvoirs publics à les déployer le plus largement, y compris avec de nouveaux instruments économiques.
« *Des innovations prometteuses existent. Il faut organiser un écosystème, une démarche concertée entre tous les acteurs pour qu'elles deviennent un succès et nous y contribuons*», se félicite Eric Leyval, directeur technique du Michelin Challenge Bibendum.

50周年
中国 FRANCE
1964 - 2014
CHINE 法国

Monde

Le sommet mondial du Michelin Challenge Bibendum

Labellisé Événement officiel des commémorations du 50e anniversaire des relations diplomatiques entre la Chine et la France. ¶

Le Livre Vert : une feuille de route pour accélérer le progrès

« *On ne peut s'offrir le luxe d'attendre plus longtemps. Le monde a besoin de solutions de mobilité, maintenant. Nous avons identifié cinq défis mondiaux. Nous proposons cinq initiatives de rupture et cinq leviers d'action* », a déclaré Jean-Dominique Senard en ouverture du sommet.
Les défis : la santé menacée (pollution, bruit, insécurité routière), les émissions de CO_2, la congestion du trafic en ville, le financement des infrastructures nécessaires et l'accès de tous à la mobilité. « *Dans le monde entier, les gens veulent un travail, pouvoir respirer et vivre ! La mobilité durable répond à ces impératifs. C'est un outil pour la croissance et l'emploi. Les acteurs du transport ont la technologie et l'intelligence collective nécessaires pour imaginer des solutions et les mettre en œuvre. Nous avons travaillé sur une feuille de route, un Livre Vert pour développer des solutions. Nous voulons offrir des plans d'actions pour les villes et les gouvernements. C'est le but du Michelin Challenge Bibendum.* »

Les solutions ? « *Créer des zones urbaines à ultra-faibles émissions polluantes, mobiliser l'investissement privé, développer le transport de personnes porte-à-porte, inventer des solutions logistiques innovantes pour le dernier kilomètre et, surtout, fixer des objectifs ambitieux de réduction d'émission de CO_2* », détaille Patrick Oliva. « *De la mise en place de politiques publiques ciblées à celle d'écosystèmes de mobilité innovants, nous ne manquons pas de leviers d'action.* »

Le Livre Vert de la mobilité durable

Il préconise le déploiement massif et simultané de cinq initiatives de rupture.

1. **Fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO_2 et mettre en place des instruments économiques adaptés.**

2. **Créer des zones urbaines à ultra-faibles émissions polluantes et à sécurité routière renforcée avec les infrastructures et les véhicules associés.**

3. **Développer des solutions de transport porte-à-porte et les applications Internet connectées correspondantes.**

4. **Réinventer des systèmes innovants de logistique sur le dernier kilomètre.**

5. **Mobiliser l'investissement privé pour des infrastructures de transport durable et des services de mobilité innovants.**

En savoir +
www.michelinchallengebibendum.com

L'histoire continue sur www.michelin.com

Concours

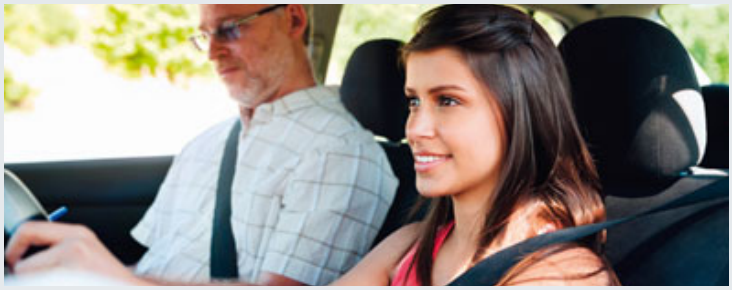
Michelin a lancé en mars 2014 un concours étudiants

Sur le thème de la mobilité innovante pour la croissance et le bien-être urbain, 186 équipes ont présenté un projet. 25 équipes de 65 étudiants dans 46 universités et 17 pays ont été retenues pour présenter un dossier plus complet. Trois d'entre elles ont été invitées à le défendre au Michelin Challenge Bibendum devant un jury de professionnels de la mobilité. ¶

« Les initiatives en faveur de la mobilité durable s'accélèrent. Les études prospectives nous permettent de nous positionner en amont sur des marchés en devenir. Nous préparons l'Entreprise aux futurs possibles. »

ERIK GRAB, DIRECTEUR DE L'ENTITÉ PROSPECTIVE

SÉCURITÉ ROUTIÈRE : UN ENGAGEMENT MONDIAL



Première cause de mortalité des jeunes, la circulation routière tue chaque année 1,2 million de personnes et en blesse 50 millions. Les pays en développement sont les plus durement frappés.*

Sensibiliser les décideurs

Dans le sillage des Michelin Challenge Bibendum, Michelin anime des groupes internationaux d'experts sur les questions de sécurité routière. Le *White Paper for Safe Roads in 2050* publié en 2010 a largement inspiré la Décennie d'action 2011-2020 pour la sécurité routière organisée par l'ONU. Michelin a lancé un travail similaire en septembre 2013, *Road Safety and Connected Mobility* dont les conclusions ont été présentées au 12e Michelin Challenge Bibendum. 15 experts internationaux pluridisciplinaires ont établi l'état de l'art sur cette question et identifié les voies de progrès pour allier connectivité et sécurité.

Sauver 5 millions de vies

Michelin est membre fondateur du Global Road Safety Initiative et s'engage sur le terrain à travers des partenariats institutionnels de l'OMS et de la FIA. Avec la Fédération Internationale de l'Automobile, Michelin a notamment créé la campagne internationale des *Golden Rules* qui illustre en dix visuels les règles de sécurité que chacun doit connaître. Après l'Inde, c'est naturellement aux USA et au Brésil que Michelin a déployé, en 2014, ses actions auprès des jeunes et des primo conducteurs, en attendant la Chine en 2015. ¶

Beyond the Driving Test

Aux États-Unis, une campagne d'information pour les jeunes conducteurs réalisée avec la FIA et le concours de vedettes comme Brent Rivera ou Alexis Zall. Message : les pneus sont essentiels à la sécurité routière. 8 millions de personnes touchées. ¶

L'art de la route

En Inde, 100 000 écoliers sensibilisés par des ateliers artistiques. ¶

Sécurité routière et permis de conduire

En Indonésie, au côté de la police pour former les jeunes conducteurs des lycées de Jakarta. ¶

Michelin Best Driver

Au Brésil, un programme et un concours de bonne conduite. 26 000 étudiants sensibilisés dans 15 universités. 1 000 étudiants suivis dans leur conduite quotidienne grâce à la télématique, 7 millions de jeunes touchés par les réseaux sociaux. ¶

Crash Attack

En Espagne, des ateliers innovants pour inciter les jeunes à changer de comportements. 11 000 participants en 2014.

* Source : Organisation Mondiale de la Santé.

4

GOUVERNANCE & RÉSULTATS

▶ UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE ET DURABLE
▶ MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES
▶ NOTRE CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE
▶ LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES
▶ UNE EMPREINTE MONDIALE
▶ ACTIVITÉS PAR SEGMENT
▶ CHIFFRES CLÉS 2014
▶ MATRICE DE MATÉRIALITÉ
▶ PRIX, RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE ET DURABLE

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE MICHELIN EST UN DISPOSITIF SOLIDE, FOCALISÉ SUR LA RESPONSABILITÉ DANS LA DURÉE. LA DISSOCIATION DES POUVOIRS ENTRE LE GÉRANT ET LE CONSEIL DE SURVEILLANCE EST RÉELLE : LE CONSEIL AGIT DE FAÇON INDÉPENDANTE ; LE GÉRANT EST TOTALEMENT RESPONSABLE DE LA GESTION.

En 2014, l'Assemblée générale a réuni environ 1 700 personnes à Clermont-Ferrand.

« L'obligation d'ouvrir le Conseil de Surveillance à un représentant des salariés ne s'applique pas à notre société. Nous avons cependant choisi de le faire, en plein accord avec la Gérance, parce que nous estimons que c'est une bonne pratique et que cela s'inscrit bien dans notre démarche Performance et Responsabilité Michelin.
Nous avons souhaité une représentation et une légitimité aussi larges que possible. C'est assurément le cas avec le secrétaire du Comité d'Entreprise Européen du Groupe : Cyrille Poughon a présenté sa candidature et les actionnaires l'ont acceptée. »

MICHEL ROLLIER,
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La commandite Michelin

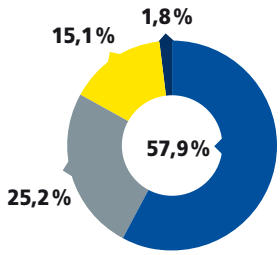
L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Pouvoir déployer des stratégies à long terme conduites par une direction stable, responsable et solidaire des actionnaires est un atout important. Le statut de société en commandite par actions (SCA) de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, y contribue.

Les Gérants de Michelin sont nommés en Assemblée Générale. Lorsqu'ils sont commandités, ils sont responsables sur leur patrimoine personnel des dettes de la Société. Depuis 2011, le mandat de tout nouveau gérant, commandité ou non, est limité à quatre ans, renouvelable et révocable. C'est le cas pour Jean-Dominique Senard, nommé Associé Commandité Gérant par l'Assemblée générale du 13 mai 2011, Président de Michelin par l'Assemblée du 11 mai 2012 et renouvelé en octobre 2014 pour quatre ans dans ses fonctions à l'initiative de la Sages, associé commandité non gérant, avec l'accord du Conseil de Surveillance. Son mandat court ainsi jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Une claire séparation des pouvoirs

Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin et en apprécie la qualité pour le compte des actionnaires auxquels il rend compte chaque année. Il se prononce sur la stratégie, les investissements, les acquisitions, les cessions d'actifs, la nomination ou la révocation des gérants et leur rémunération.

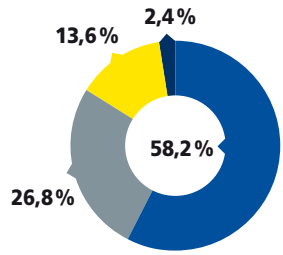
Répartition du capital au 31 décembre 2014



- Institutionnels non résidents
- Institutionnels français
- Actionnaires individuels
- Personnel – Plan d'épargne Groupe
- Autodétention : 0 %

Nombre d'actions : 185 726 200

Répartition des droits de vote



- Institutionnels non résidents
- Institutionnels français
- Actionnaires individuels
- Personnel – Plan d'épargne Groupe

Nombre de droits de vote : 244 308 764

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé de huit membres dont trois femmes. Cinq membres sont indépendants selon les critères définis par le code AFEP/MEDEF.
Un membre, nommé par l'Assemblée générale du 16 mai 2014, représente les salariés.
Un membre est chargé de superviser les activités Performance et Responsabilité Michelin qui concernent la responsabilité environnementale, sociale et sociétale du Groupe.

1. MICHEL ROLLIER
▸Président du Conseil de Surveillance
▸Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
▸Ancien Gérant Associé Commandité de Michelin
▸Président de la Plateforme de la Filière Automobile

Les Commissaires aux comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT
représentée par Eric Bulle, associé, et son suppléant Pierre Coll

DELOITTE & ASSOCIÉS
représentée par Dominique Descours, associé, et son suppléant la Société BEAS.

2. OLIVIER BAZIL
▸Membre indépendant
▸Président du Comité d'Audit
▸Administrateur de Legrand, Vallourec et Firmenich

3. PAT COX
▸Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
▸Supervise les activités Performance et Responsabilité Michelin
▸Ancien Président du Parlement européen

4. BARBARA DALIBARD
▸Membre indépendant
▸Membre du Comité Groupe de l'innovation Michelin.
▸Directrice Générale de la branche SNCF Voyages

5. JEAN-PIERRE DUPRIEU
▸Membre indépendant
▸Membre du Comité d'Audit
▸Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide

6. ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE
▸Membre indépendant
▸Membre du Comité d'Audit
▸Vice-Président, Directeur des affaires civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'EADS

7. LAURENCE PARISOT
▸Membre indépendant
▸Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations
▸Vice-Présidente du directoire de l'Ifop
▸Administrateur de BNP Paribas et Coface
▸Ancienne Présidente du MEDEF

8. CYRILLE POUGHON
▸Membre représentant les salariés du Groupe
▸Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen de Michelin
▸Gestionnaire export chez Michelin

Plus d'information sur les membres du Conseil de Surveillance : www.michelin.com et Document de référence p 86.

L'activité du Conseil et des Comités

Le Conseil de Surveillance s'est réuni 6 fois en 2014. Il a notamment examiné les projets d'investissement, la politique « Performance et Responsabilité Michelin », et les politiques de rémunération.

Le Président du Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement dont il rend compte dans son rapport dédié.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle en assurant notamment le suivi de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières et en examinant l'efficacité des systèmes de maîtrise des risques. Présidé par Olivier Bazil, ses trois membres sont tous indépendants. Il s'est réuni 4 fois en 2014.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations étudie la situation d'indépendance des membres du Conseil, examine tous les éléments de rémunération du Président de la Gérance, contrôle la politique de rémunération des cadres dirigeants ainsi que l'attribution des stock-options et des actions gratuites. Présidé par Laurence Parisot, il comprend trois membres dont deux sont indépendants. Il s'est réuni 3 fois en 2014.

UN SOLIDE CORPUS POUR BIEN FAIRE

La gestion des risques et le contrôle interne

Principales actions de renforcement conduites en 2014. Ex : Michelin a engagé l'homogénéisation des dispositifs de contrôle interne, une démarche animée par la Direction Groupe Qualité. L'objectif est d'étendre les meilleures pratiques identifiées pour la couverture des risques comptables et financiers aux autres familles de risques opérationnels.

Un serious game

Conçu avec la direction juridique, il forme les opérationnels aux enjeux du droit de la concurrence et leur apprend à éviter les comportements à risque. ¶

Éthique, intégrité, conformité : des règles et des pratiques partagées

Michelin veille à ce que son personnel agisse en adéquation avec les valeurs d'intégrité et les normes éthiques internes et externes qui constituent le fondement de sa culture depuis plus d'un siècle. Celles-ci font l'objet d'un solide corpus de codes, de chartes et de manuels facilement accessibles, largement diffusés et promus par d'importants programmes de sensibilisation et de formation. Des procédures d'alerte permettent de signaler, de manière anonyme et protégée, d'éventuelles infractions au Code d'Éthique ou des manquements à l'application de la Charte Performance et Responsabilité Michelin.

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

Investir dans Michelin, c'est soutenir sa Nouvelle Étape de Conquête fondée sur l'innovation, l'amélioration continue de sa compétitivité et des investissements majeurs pour la croissance de demain. C'est avancer ensemble et partager les ambitions de développement durable du Groupe à l'horizon 2020.

Un dividende maintenu

Signe de confiance dans l'avenir du Groupe, Michelin a décidé de maintenir son dividende à 2,50 euros.
Parallèlement, il met en œuvre un programme de rachat d'actions et de réduction du capital par annulation des actions rachetées afin de compenser la dilution liée aux programmes de distribution d'actions de performances et d'actionnariat salarié.
Un peu plus d'un million d'actions, soit 0,54 % du nombre total de titres, a été annulé en novembre 2014.

Un dialogue suivi

En 2014, l'Assemblée générale a réuni environ 1 700 personnes à Clermont-Ferrand. Michelin est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels dans 6 villes différentes et a participé au Salon Actionaria qui se tient chaque année à Paris.
Le Groupe entretient aussi un dialogue suivi avec les analystes et les investisseurs : Il a participé à des rencontres dans une vingtaine de pays.

Une équipe dédiée

Au service des actionnaires individuels pour l'ensemble de leur relation avec Michelin, une équipe spécialisée apporte l'assistance nécessaire pour toutes les opérations : ouverture des comptes, transmissions des ordres de Bourse, donations et successions en liaison avec les notaires et les héritiers.
Le Comité Consultatif d'Actionnaires contribue par ses conseils à améliorer la communication et le dialogue avec les actionnaires individuels. Composé de quatorze membres, dont deux salariés actionnaires, nommés pour quatre ans et renouvelables par tiers chaque année, il s'est réuni deux fois en 2014.

Plus d'information sur www.michelin.com – Le Guide de l'Actionnaire individuel

En chiffres

Plus de 230 000 actionnaires soutiennent nos ambitions. Tous détiennent leurs actions nominativement.

- **155 000 particuliers**
- **73 000 salariés dans 47 pays**
- **3 200 investisseurs institutionnels**

2,50 €

le dividende proposé au titre de l'exercice 2014, soit un taux de distribution de 41 %.

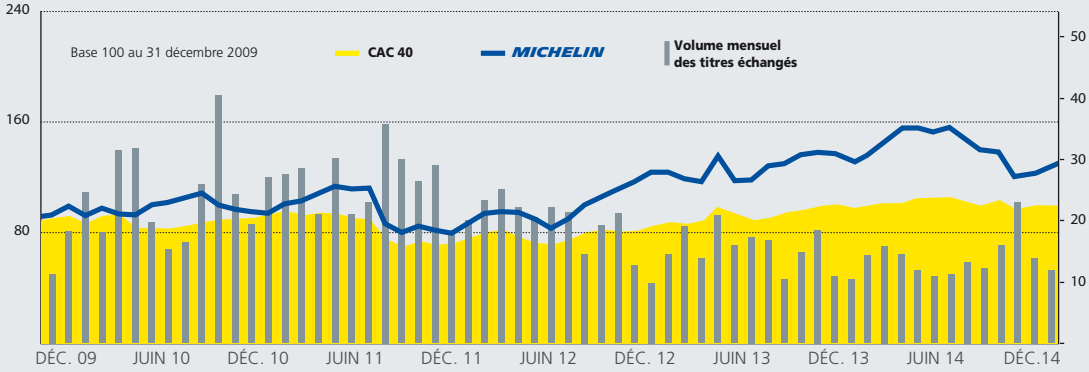
L'ACTION MICHELIN

L'action Michelin est cotée sur
NYSE Euronext Paris
▶Compartiment A
▶Service à Règlement Différé (SRD)
▶Code ISIN : FR 0000121261
▶Valeur nominale : 2 €
▶Unité de transaction : 1
▶Nombre d'actions : 185 726 200 entièrement libérées

Capitalisation boursière
13,9 milliards d'euros au 31 décembre 2014
Moyenne des échanges quotidiens
662 063 actions en 2014
Poids dans les indices au 31.12.2014
▶1,63 % de l'indice CAC 40
▶0,69 % de l'indice Euronext 100

Indices ISR (Investissement Socialement Responsable)
▶DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Europe et World
▶ESI (Ethibel Sustainability Index) Europe

COURS DE L'ACTION MICHELIN DE DÉC 2009 À DÉC. 2014



Cours de l'action EN EUROS	**2014**	2013	2012	2011	2010
Plus haut	**94,33**	84,71	72,58	68,54	64,51
Plus bas	**65,10**	57,23	45,32	40,20	48,13
Dernier cours de l'année	**75,27**	77,25	71,59	45,68	53,70
Évolution sur l'année	**-2,56 %**	+ 7,9 %	+ 56,7 %	- 14,9 %	+ 0,2 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	***-0,54 %***	*+ 18,0 %*	*+ 15,2 %*	*- 20,4 %*	*- 3,3 %*

Données par action EN EUROS	**2014**	2013	2012	2011	2010
Actif net	**51,3**	49,8	46,60	45,90	46,00
Résultat de base	**5,52**	6,08	8,62	8,14	6,78
Résultat dilué(1)	**5,45**	5,98	8,41	7,97	6,64
PER	**13,6**	**12,7**	**8,3**	**5,6**	**7,9**
Dividende	**2,50***	2,50	2,40	2,10*	1,78
Taux de distribution	**41 %**	35 %	28,7 %	30 %	30 %
Rendement(2)	**3,3 %**	3,2 %	3,4 %	4,6 %	3,3 %

* Dividende 2014 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015.
(1) Résultat net par action après prise en compte des effets de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et sur le nombre moyen d'actions. (2) Dividende / cours de l'action au 31 décembre.

NOTRE CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Michelin contribue à l'activité économique et sociale dans *170 PAYS.*

NOS 68 SITES DANS 17 PAYS
ONT FABRIQUÉ 178 MILLIONS DE PNEUS ET 13 MILLIONS DE CARTES ET GUIDES EN 2014.

PLUS DE 150 MILLIONS DE VOITURES ET CAMIONNETTES, ENVIRON 10 MILLIONS DE CAMIONS ET BUS,
DES MILLIERS D'AVIONS, DES DIZAINES DE MILLIERS D'ENGINS AGRICOLES, DE GÉNIE CIVIL ET DE MANUTENTION, DES MILLIONS DE MOTOS, SCOOTERS ET VÉLOS ROULENT AVEC NOS PNEUS.

NOS PRODUITS SONT DISTRIBUÉS DANS 170 PAYS.
NOUS SOMMES LE PARTENAIRE DE 850 FRANCHISÉS EUROMASTER EN EUROPE, 86 CENTRES TCI EN AMÉRIQUE DU NORD, 1 400 FRANCHISÉS TYREPLUS DANS 7 PAYS ET 1 612 MICHELIN TRUCK SERVICE CENTERS DANS 16 PAYS EN RAPIDE DÉVELOPPEMENT.

Versements 2014 en millions €

▶Fournisseurs – Achats	**12 402 M€**
▶Employés – salaires et charges sociales	**5 292 M€**
▶Actionnaires – dividendes et rachats d'actions	**545 M€**
▶Banques et prêteurs – frais et intérêts	**424 M€**
▶États et collectivités – impôts et taxes	**620 M€**

NOUS AVONS ACHETÉ 12,4 MILLIARDS D'EUROS DE BIENS ET SERVICES *À 60 000 FOURNISSEURS EN 2014.*

PARTENAIRE DE LA DÉCENNIE D'ACTION POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE 2011-2020 DE L'ONU *ET DU PROGRAMME FIA ACTION FOR ROAD SAFETY, MICHELIN A CONDUIT DES ACTIONS DE TERRAIN DANS 16 PAYS EN 2014.*

51 PARTENAIRES SOUS LICENCE MICHELIN LIFESTYLE ONT CHOISI LA MARQUE MICHELIN *POUR DYNAMISER LES VENTES DE LEURS PRODUITS.*

MICHELIN A OFFERT 15 MILLIONS D'EUROS ET SES EMPLOYÉS 24 000 JOURNÉES *DE TRAVAIL RÉMUNÉRÉES POUR DES ACTIONS EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS LOCALES EN 2014.*

LE GROUPE EMPLOIE 112 300 PERSONNES DONT 6 900 L'ONT REJOINT EN 2014. *LES SALAIRES, CHARGES ET AVANTAGES SOCIAUX SE SONT ÉLEVÉS À 5,3 MILLIARDS D'EUROS.*

MICHELIN DÉVELOPPEMENT A SOUTENU EN 2014 LA CRÉATION DE 1 988 EMPLOIS *EN FRANCE, ITALIE, ESPAGNE, ROYAUME-UNI ET EN AMÉRIQUE DU NORD.*

PLUS DE 600 000 PERSONNES *VIVENT DE LA PRODUCTION DU CAOUTCHOUC NATUREL QUE NOUS UTILISONS.*

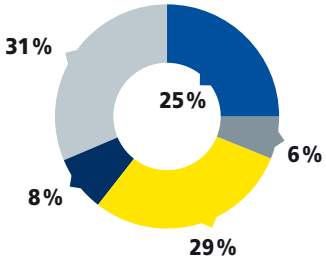
LE GROUPE A RÉGLÉ 620 MILLIONS D'EUROS D'IMPÔTS ET TAXES *AUX ÉTATS ET AUX COLLECTIVITÉS LOCALES EN 2014.*

LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES EN 2014

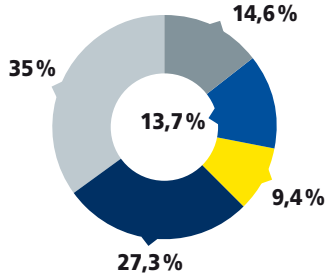
1,6 MD DE PNEUS
187 MD[1] US $

60 % pour les véhicules légers
30 % pour les poids lourds[2]
25 % en première monte
75 % au remplacement[2]

Voitures et camionnettes : *1,4 MD* de pneus[2]



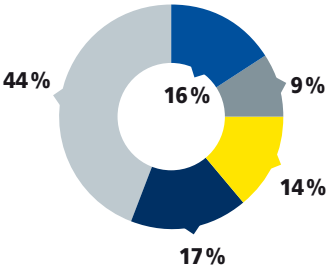
Répartition du marché mondial en valeur



- Bridgestone
- Michelin
- Goodyear
- Acteurs de taille moyenne*
- Autres acteurs**

* Part de marché comprise entre 2 % et 6 %
** Part de marché inférieure à 2 %
Source : ventes 2013 en US $ - Tire Business septembre 2014

Camions et bus : *180 M* de pneus[2]

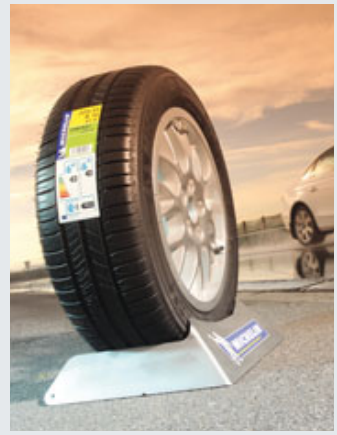


- Amérique du Nord
- Amérique du Sud
- Europe
- Afrique Moyen-Orient
- Asie

(1) Tire Business septembre 2014. (2) Estimation Michelin

DES NORMES PLUS STRICTES EN EUROPE

Depuis le 1er novembre 2014, la réglementation européenne interdit la production et l'importation des pneus les moins performants en termes de résistance au roulement (seuil G) et de freinage sur sol mouillé (seuil F) qui représentent 6 à 10 % des volumes vendus en Europe. L'objectif : améliorer la sécurité routière et réduire les émissions de CO_2.
Cette disposition favorise les pneus associant basse résistance au roulement et courte distance de freinage dont Michelin est le leader mondial.



UN MARCHÉ PEU PORTEUR EN 2014

La demande mondiale progresse de 3 % en volume pour les véhicules légers et de 1 % pour les poids lourds, principalement tirée par les États-Unis et la Chine.

Voitures et camionnettes

▶**En première monte,** la demande progresse de 3 % avec une croissance de 3 % en Europe, malgré un recul de 12 % en Europe orientale, de 5 % en Amérique du Nord, 4 % en Asie (hors Inde) dont + 9 % en Chine, et un recul de 8 % en Asie du Sud-Est. La demande progresse de 2 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient et chute de 16 % en Amérique du Sud impactée au Brésil et en Argentine par une conjoncture difficile et un accès restreint au crédit.

▶**Sur le marché du remplacement,** la demande progresse dans toutes les zones : 1 % en Europe, avec un ralentissement au second semestre, 6 % en Amérique du Nord, 5 % Amérique du Sud, 4% Asie et en Afrique, Inde, Moyen-Orient.

Poids Lourds

▶**En première monte,** le marché mondial diminue de 1%, avec des évolutions contrastées : forte croissance en Amérique du Nord, + 16 %, hausse plus modérée en Afrique, Inde, Moyen-Orient, + 3 %, et en Asie, + 1 % du fait des difficultés en Thaïlande et d'un ralentissement en Chine ; recul de 9 % en Europe avec forte baisse à l'Ouest, - 4 %, et une chute de 35 % à l'Est, forte baisse en Amérique du Sud, - 21 %.

▶**Sur le marché du remplacement,** la demande progresse de 1 %, tirée par l'Amérique du Nord, + 8 %, qui retrouve son niveau d'avant crise. L'Europe croît de 1 %. Les marchés progressent de 1 % en Asie avec des situations contrastées. Ils sont en légère baisse en Afrique, Inde, Moyen-Orient, et en retrait de 4 % en Amérique du Sud.

Spécialités

▶**Génie Civil.** La baisse de la demande de pneus miniers est en partie compensée par la meilleure tenue des marchés d'infrastructure et de première monte.

▶**Agricole.** La demande est en retrait en première monte et en remplacement, notamment en Amérique du Nord.

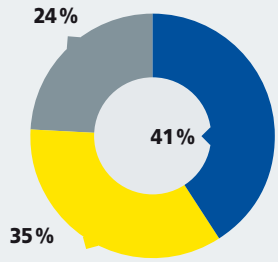
▶**Deux roues.** Le marché Moto progresse en Europe et baisse en Amérique du Nord.

▶**Avion.** Le marché de l'aviation commerciale est en hausse.

UNE EMPREINTE MONDIALE

Michelin renforce sa compétitivité sur les marchés matures et sa présence industrielle et commerciale sur les nouveaux marchés en ligne avec l'évolution de la demande mondiale de pneumatiques.

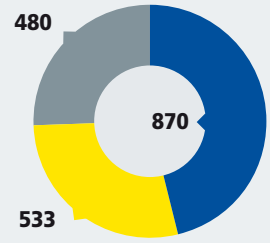
VENTES NETTES 2014
19 553 M€



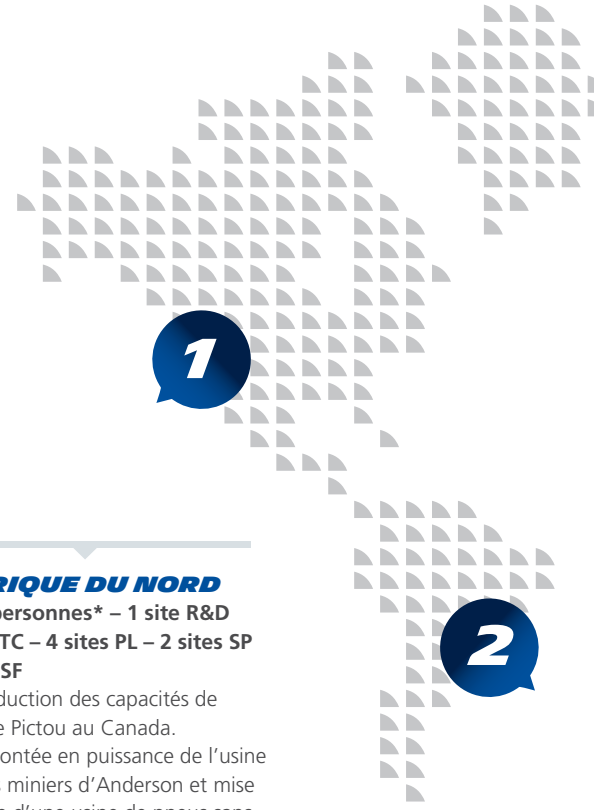
▸Europe y compris Centrale et Orientale
▸Amérique du Nord y compris Mexique
▸Autres zones

INVESTISSEMENTS 2014 (M€)
1 883 M€

Dont investissements de croissance
1 043 M€



▸Europe
▸Amérique du Nord
▸Autres



AMÉRIQUE DU NORD

21 900 personnes* – 1 site R&D
10 sites TC – 4 sites PL – 2 sites SP
2 sites CSF

▸TC : réduction des capacités de l'usine de Pictou au Canada.
▸GC : montée en puissance de l'usine de pneus miniers d'Anderson et mise en service d'une usine de pneus sans air à Piedmont en Caroline du Sud.

* Équivalents temps plein au 31.12.2014

EUROPE

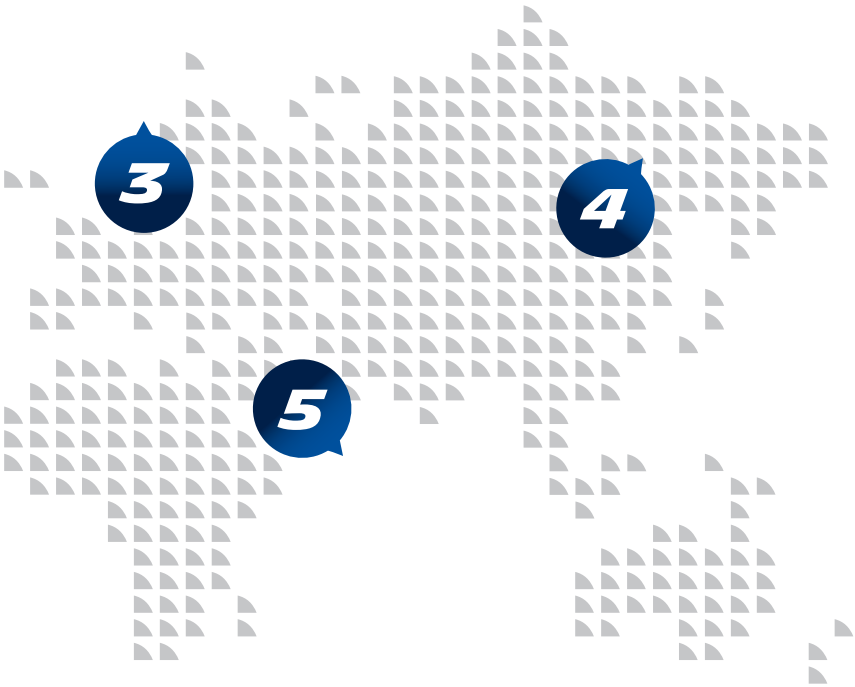
61 300 personnes* – 1 site R&D – 15 sites TC
15 sites PL – 9 sites SP – 7 sites CSF

▶RD : construction en cours du nouveau centre mondial de Ladoux à Clermont-Ferrand.
▶TC : montée en puissance de l'usine de Pirot en Serbie.
▶PL : fermeture de l'usine de Budapest d'ici mi-2015.
▶GC et AG : augmentation de capacités à Montceau-les-Mines, Le Puy et Troyes en France.

ASIE (HORS INDE)

15 400 personnes* – 3 sites R&D – 4 sites TC
3 sites PL – 2 sites SP – 2 sites CSF

▶CSF : mise en service d'une usine de caoutchouc composite en Thaïlande.
▶PL, TC : montée en puissance de l'usine de Shenyang2 en Chine.



Avec la montée en puissance des nouvelles usines en Chine, en Inde et au Brésil, la production du Groupe sur les nouveaux marchés augmentera de plus de 50 000 tonnes de pneus en 2015.

R&D : Recherche & Développement
TC : Tourisme camionnette
PL : Poids lourd et rechapage
SP : Pneus de spécialités
CSF: composants et semi-finis

AMÉRIQUE DU SUD

6 300 personnes* – 1 site R&D – 1 site TC
2 sites PL – 1 site SP

▶GC : augmentation des capacités de Campo Grande au Brésil.
▶TC : montée en puissance de l'usine de pneus pour voiture d'Itatiaia au Brésil.

AFRIQUE, INDE, MOYEN-ORIENT

1 800 personnes* — 1 site PL

▶PL et GC: montée en puissance de l'usine Chennai en Inde.

TOURISME CAMIONNETTE
& DISTRIBUTION ASSOCIÉE

N°1
mondial des pneus économes en énergie

30 sites dans **16** pays

Initiatives & succès 2014

▸**Michelin lance MICHELIN PREMIER® A/S en Amérique du Nord, un pneu auto-régénérant grâce à la technologie EverGrip™.**

▸**En Europe, le nouveau pneu hiver MICHELIN Alpin 5 apporte plus de performances réunies en intégrant deux technologies innovantes.**

▸**MICHELIN Pilot Super Sport équipe de série les nouvelles BMW M3 et M4, Volvo S60 et V60 Polestar.**

▸**Le préparateur et constructeur allemand Carlsson choisit les pneus MICHELIN Pilot Sport, Pilot Super Sport ou Pilot Sport Cup pour équiper ses voitures les plus puissantes.**

▸**TYREPLUS ouvre son 1 000e point de vente en Chine.**

Contribution 2014

54 % des ventes consolidées

51 % du résultat opérationnel[1]

VENTES 2014

25 % en première monte
75 % au remplacement

75 % marchés matures
25 % marchés de croissance

M€	2014	2013	2014 / 2013
Ventes nettes	10 498	10 693	- 1,8 %
Résultat opérationnel[1]	1 101	1 086	+ 1,4 %
Marge opérationnelle[1]	10,5 %	10,2 %	0,3 pt

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL

PAR RAPPORT À 2013	PREMIÈRE MONTE	REMPLACEMENT
Europe	+ 3 %	+ 1 %
Amérique du Nord	+ 5 %	+ 6 %
Amérique du Sud	- 16 %	+ 5 %
Asie hors Inde	+ 4 %	+ 4 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	+ 2 %	+ 4 %
Total	**+ 3 %**	**+ 4 %**

(1) Avant éléments non récurrents.

POIDS LOURD
& DISTRIBUTION ASSOCIÉE

25 sites dans **15** pays

Contribution 2014

31 % des ventes consolidées

23 % du résultat opérationnel(1)

VENTES 2014

29 % en première monte
71 % au remplacement

60 % marchés matures
40 % marchés de croissance

M€	2014	2013	2014 / 2013
Ventes nettes	6 082	6 425	- 5,3 %
Résultat opérationnel(1)	495	503	- 1,6 %
Marge opérationnelle(1)	8,1 %	7,8 %	0,3 pt

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL

PAR RAPPORT À 2013	PREMIÈRE MONTE	REMPLACEMENT
Europe	- 9 %	+ 1 %
Amérique du Nord	+ 16 %	+ 8 %
Amérique du Sud	- 21 %	- 4 %
Asie hors Inde	+ 1 %	+ 1 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	+ 3 %	- 1 %
Total	**- 1 %**	**+ 1 %**

(1) Avant éléments non récurrents.

Initiatives & succès 2014

- **En Europe, la gamme X® LINE™ Energy est classée AAA.**
- **Michelin renouvelle sa gamme régionale en Asie avec MICHELIN X® MULTI™ Z.**
- **Le Groupe réussit le lancement de deux marques de milieu de gamme : SIAMTYRE en Thaïlande et KORMORAN en Arabie saoudite.**
- **Avec EFFIFUEL™, MICHELIN® solutions s'engage auprès des transporteurs sur des économies de carburant.**
- **Michelin acquiert Sascar, leader brésilien de la gestion de flottes et de la sécurisation des biens transportés : 33 000 flottes et 190 000 poids lourds gérés.**

ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

15 sites dans **7** pays

Initiatives & succès 2014

▸Le nouveau MICHELIN X-Straddle 2 améliore de 30 % la productivité des engins de chargement et déchargement portuaires.

▸Le Groupe lance aux États-Unis un pneu-roue sans air radial increvable, MICHELIN X TWEEL, fabriqué dans une usine dédiée en Caroline du Sud.

▸Innovation majeure, le pneumatique basse pression MICHELIN anti-mines permet de secourir ou déminer en sécurité.

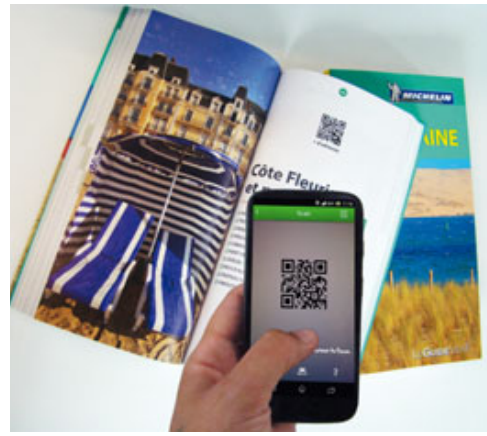
▸MICHELIN Ultraflex Technologies célèbre dix ans de rendements agricoles accrus avec des sols préservés.

▸Remarquables performances de longévité pour le nouveau MICHELIN Pilot Road 4 pour moto et de robustesse pour le MICHELIN CITY Pro pour petites cylindrées et scooters à grandes roues.

▸Airbus retient Michelin pour l'A320neo, la version remotorisée de son moyen-courrier, et Boeing équipera en première monte de pneus radiaux MICHELIN NZG son 737 MAX, nouvelle version de l'appareil commercial le plus vendu au monde.

N°1
européen des cartes, guides et services numériques d'aide aux déplacements

PLUS DE
16,5
millions de produits sous licence Michelin Lifestyle vendus en 2014



Initiatives & succès 2014

▶**En 2014, l'accent a été mis sur l'application MICHELIN Navigation (information trafic, radars, guidage), qui a été enrichie : mode paysage, avertisseur de zones de danger, guidage vocal en navigation**

▶**Le groupe chinois Jihua bénéficiera du savoir-faire de Michelin pour équiper de semelles hautes performances des chaussures pour l'industrie pétrolière, le VTT et des bottes de moto sous licence Michelin Lifestyle.**

Contribution 2014

15 % des ventes consolidées

26 % du résultat opérationnel(1)

VENTES 2014

53 % marchés matures **47 %** marchés de croissance

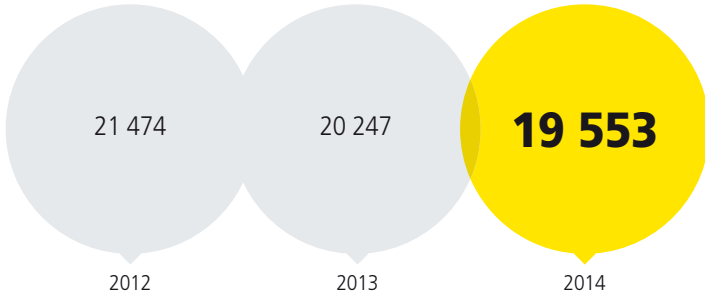
M€	2014	2013	2014 / 2013
Ventes nettes	2 973	3 129	- 5,0 %
Résultat opérationnel(1)	574	645	- 11,0 %
Marge opérationnelle(1)	19,3 %	20,6 %	- 1,3 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

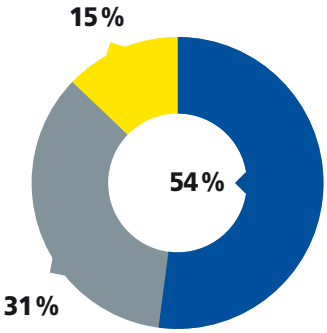
RÉSULTATS FINANCIERS

La résilience de résultats dans des marchés difficiles traduit le renforcement structurel du Groupe.

Ventes nettes
En millions d'euros



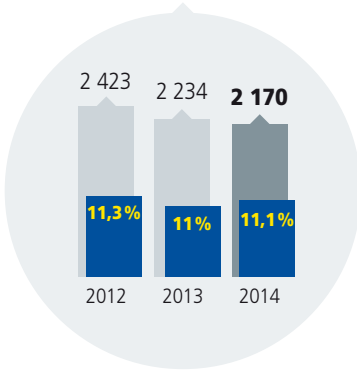
Ventes nettes 2014 par activité
En % des ventes nettes dans le graphique.
En millions d'euros et évolution 2014/2013 en points hors graphique.



▸**10 498 / - 1,8 %**
Tourisme camionnette & distribution associée
▸**6 082 / - 5,3 %**
Poids lourd & distribution associée
▸**2 973 / - 5,0 %**
Activités de spécialités

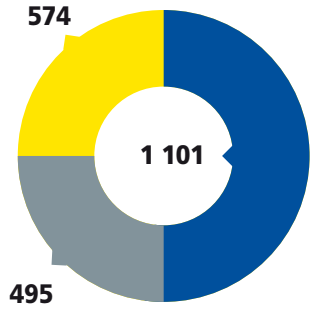
Résultat opérationnel (1)
En millions d'euros

Marge opérationnelle(1)
En % des ventes nettes



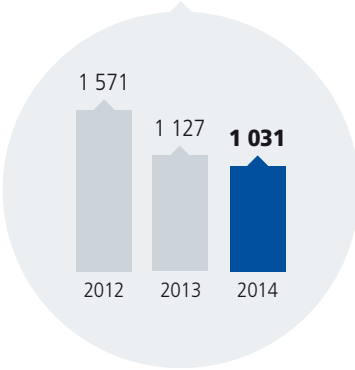
(1) Avant éléments non récurrents.

Résultat opérationnel(1) 2014 par activité
En millions d'euros dans le graphique.
En % des ventes et évolution 2014/2013 en points hors graphique.

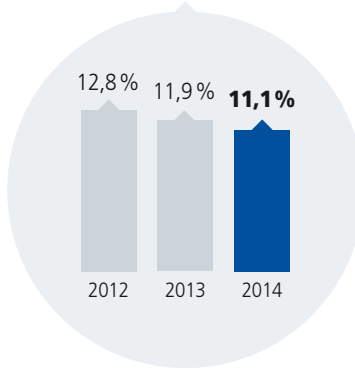


▸**10,5 % / + 0,3 pt**
Tourisme camionnette & distribution associée
▸**8,1 % / + 0,3 pt**
Poids lourd & distribution associée
▸**19,3 % / - 1,3 pt**
Activités de spécialités

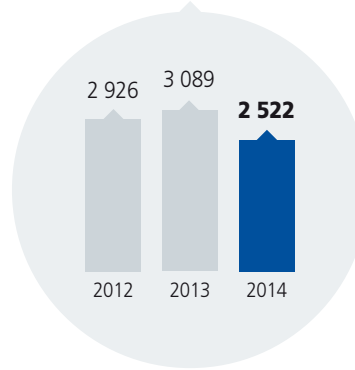
Résultat net
En millions d'euros



Rentabilité des capitaux employés ROCE[2]
En %

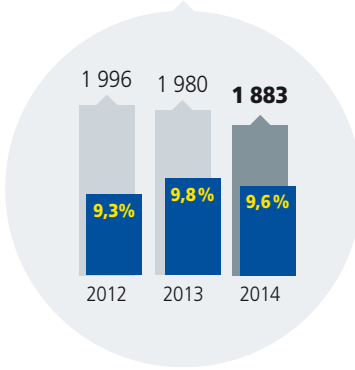


Flux de trésorerie des activités opérationnelles
En millions d'euros



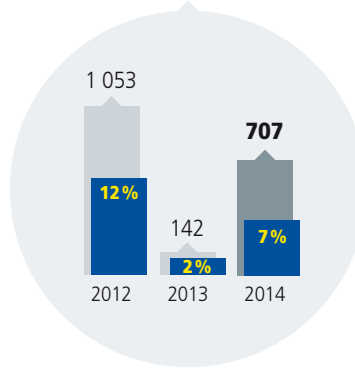
Investissements corporels et incorporels bruts
En millions d'euros

En % des ventes nettes



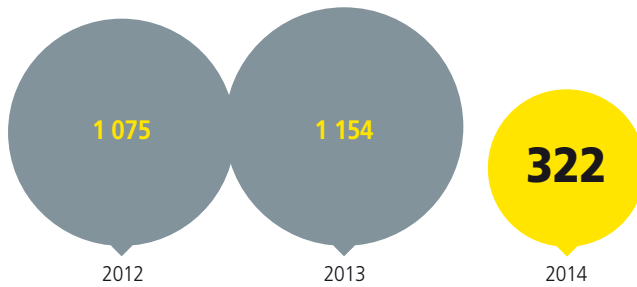
Endettement net
En millions d'euros

En % des capitaux propres



(2) Résultat opérationnel net d'impôts/actifs employés.

Cash Flow libre[3]
En millions d'euros

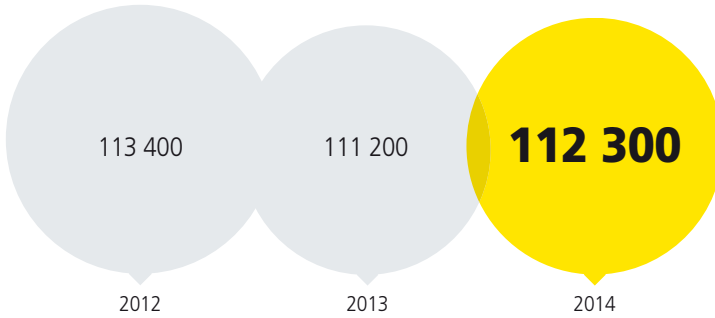


(3) Après investissements et avant dividendes.

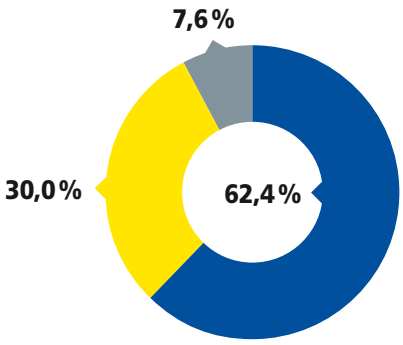
RÉSULTATS SOCIAUX

Michelin a recruté et formé 6 948 personnes en 2014.

Effectifs inscrits
au 31 décembre

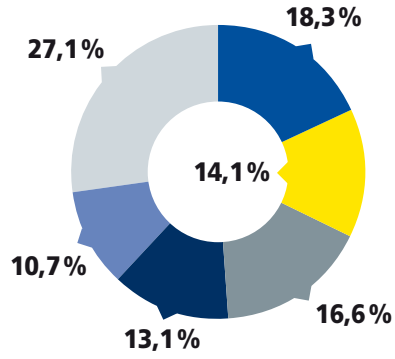


Effectifs 2014 par catégorie
Hors distribution



▸Opérateurs
▸Employés, techniciens et maîtrise
▸Management

Effectifs 2014 par ancienneté
Hors distribution



▸Moins de 2 ans
▸2-5 ans
▸5-10 ans
▸10-15 ans
▸15-20 ans
▸Plus de 20 ans

Les données de tous ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est publié dans le Document de Référence 2014 page 193.
Plus d'information dans le Document de Référence, tableaux des données sociales page 144, et sociétales page 168.

SÉCURITÉ

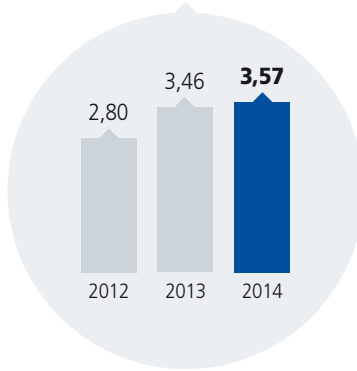
25 usines n'ont enregistré aucun accident du travail avec arrêt en 2014.

OBJECTIF 2020 : TCIR < 2

(1) Nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures travaillées.
(2) Nombre de jours d'arrêt supérieur à un jour dus à un accident du travail par millier d'heures travaillées.
(3) Total Case Incident Rate : nombre d'accidents ayant altéré la santé des personnes rapporté au nombre d'heures travaillées (par extrapolation).

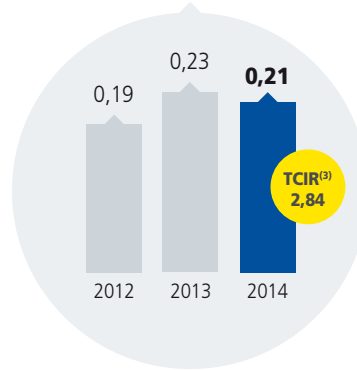
Taux de fréquence[1]

En %
y compris réseaux de distribution



Taux de gravité[2]

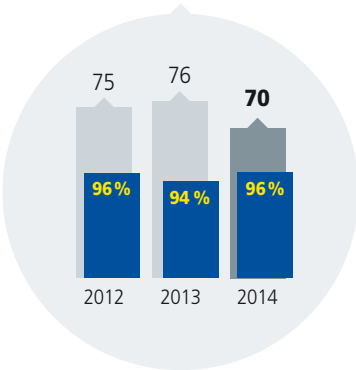
En %
y compris réseaux de distribution



FORMATION

Nombre d'heures de formation par salarié et par an

Bénéficiaires en % de l'effectif



ENGAGEMENT

74 % des personnes employées sont engagées

OBJECTIF 2020 : 85 %

56 372 idées de progrès et d'innovation émises en 2014.

OBJECTIF 2020 : 100 000

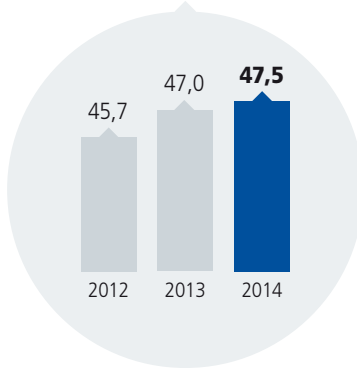
DIVERSITÉ

65 % des top managers des pays en zones de croissance sont originaires des zones de croissance.

OBJECTIF 2020 : 80 %

Top managers non français

En %



83 % des postes de management sont occupés par les employés issus de la mobilité interne.

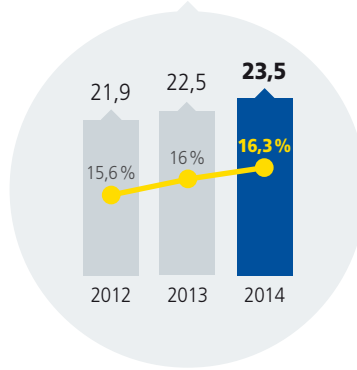
OBJECTIF 2020 : 75 %

23,5 % de femmes dans le management et la maîtrise.

OBJECTIF 2020 : 30 %

Part des femmes dans le management et la maîtrise[4]

Part des femmes dans l'effectif inscrit

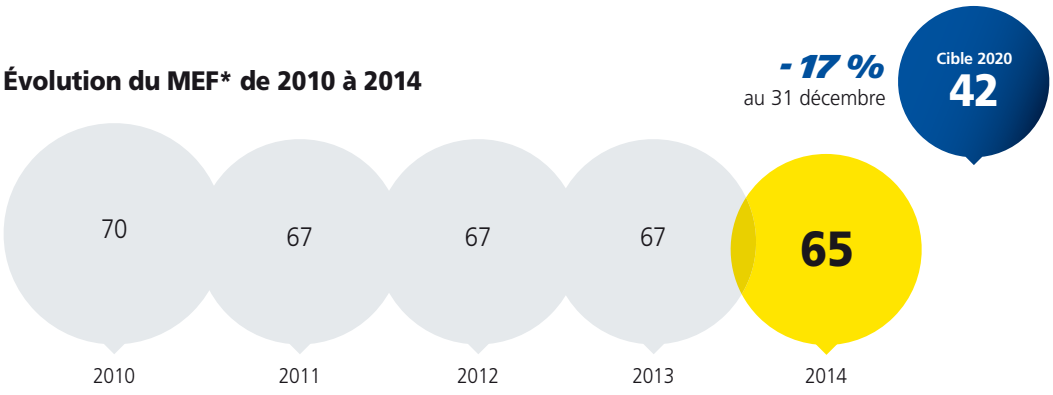


(4) Salariés avec un niveau de responsabilités de A à N selon la méthode Hay.

RÉSULTATS ENVIRONNEMENTAUX

**Michelin poursuit ses objectifs.
Le Michelin Environmental Footprint (MEF) mesure l'impact environnemental des sites industriels et de recherche. Calculé pour chaque site et consolidé à l'échelle du Groupe, il est constitué de 6 indicateurs pondérés. L'objectif est de réduire le MEF de 40 % en 2020 par rapport à 2010.
En 2014, la réduction atteint 17 %.**

Évolution du MEF* de 2010 à 2014



* Base 100 en 2005.

INDICATEUR MEF
Composantes élémentaires et pondération

Objectif **-40 %** en 2020 par rapport à 2010

	Composantes	Pondération
Consommation de ressources	Énergie	15
	Eau	15
Émissions dans l'air	COV*	25
	CO_2	15
Déchets	Quantité générée	15
	Quantité mise en décharge	15
		100

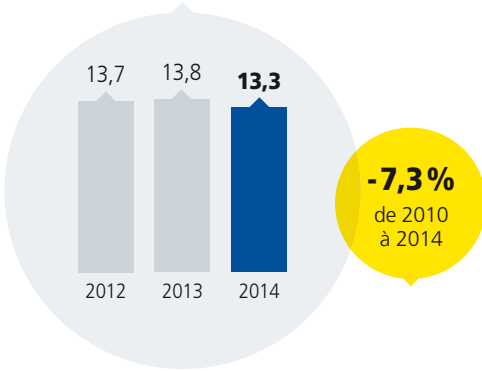
* COV : Composés Organiques Volatils.

96 %

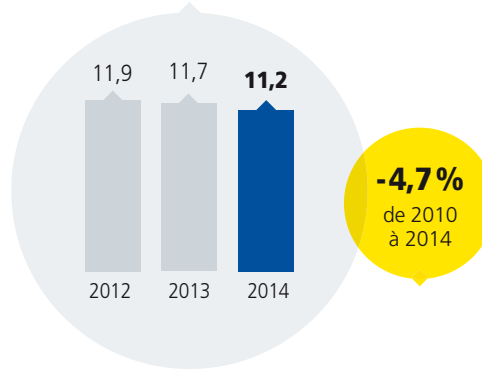
des sites industriels et de recherche sont certifiés ISO 14001. Les 4 nouveaux sites qui ont démarré leur production en 2014 seront certifiés avant 2019.

Les données de tous ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est publié dans le Document de Référence 2014 page 193. Plus d'information dans le Document de Référence, tableaux des données environnementales page 182.

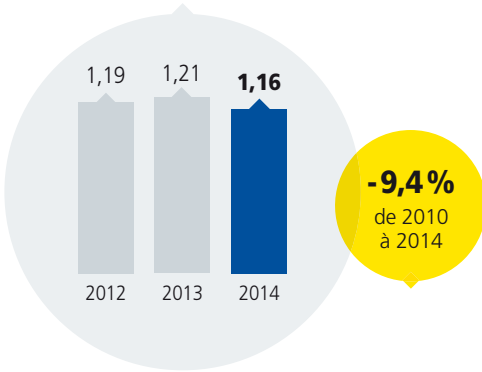
Consommation d'énergie
En gigajoules par tonne de pneumatiques produite



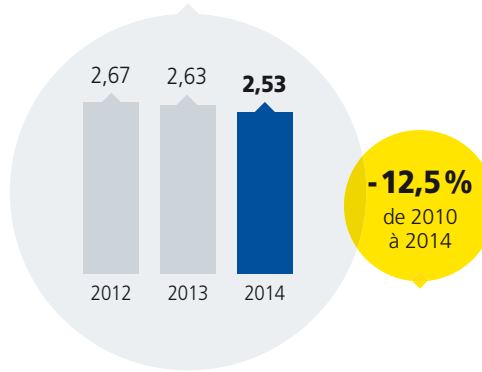
Consommation d'eau
En m^3 par tonne de pneumatiques produite



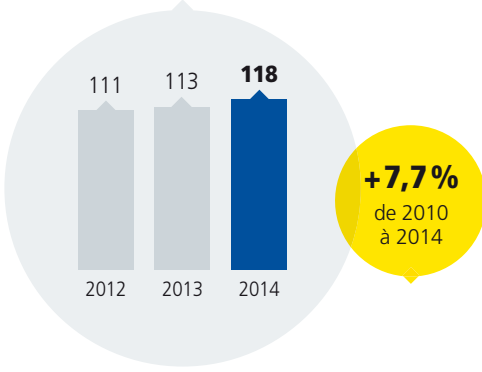
Émissions de CO_2
En tonnes par tonne de pneumatiques produite



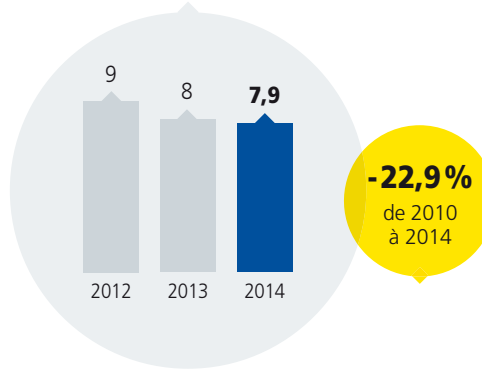
Émissions de COV
En kg par tonne de pneumatiques produite



Déchets générés
En kg par tonne de pneumatiques produite

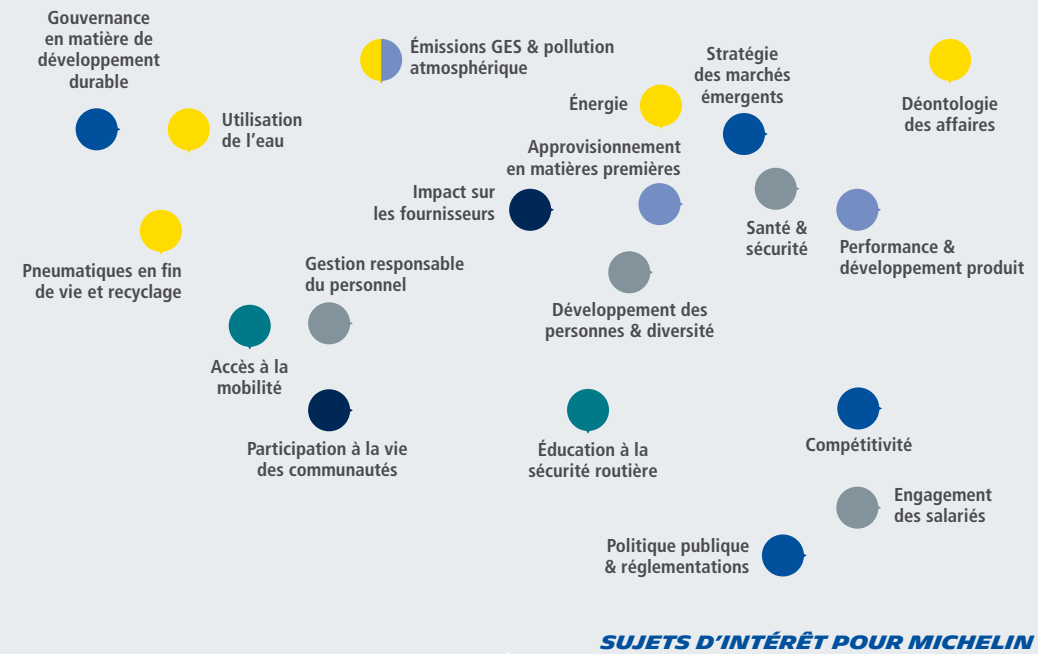


Déchets mis en décharge
En kg par tonne de pneumatiques produite



MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Dans le cadre de sa démarche Performance et Responsabilité Michelin, le Groupe a formalisé en 2014 sa matrice de matérialité.



La matrice de matérialité identifie et hiérarchise ses enjeux en fonction de leur pertinence pour le Groupe et pour ses parties prenantes. Elle prend en compte les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques, financiers et de gouvernance.

- Leadership de la performance de nos produits
- Leader industriel responsable
- Performance financière durable
- Engagement en faveur du bien-être et du développement des employés
- Vivre en harmonie avec les communautés locales
- Promouvoir une plus grande qualité de vie à travers une mobilité durable

PRIX, RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

UNE ENTREPRISE ADMIRÉE

▶Michelin se classe 15e des 100 entreprises internationales étudiées en 2014 par le Reputation Institute qui a interrogé plus de 55 000 consommateurs dans 15 pays.

▶En France, Michelin a la 3e meilleure réputation des entreprises du CAC 40 selon l'étude 2014 du Reputation Institute et Burson Marsteller i&e qui évalue 7 critères : l'expertise métier, l'innovation, la performance, le leadership, la gouvernance, la citoyenneté et la marque employeur.

▶Michelin se classe n° 2 pour la confiance globale et 1er pour la qualité des produits selon le baromètre 2014 Publics Réputation Viavoice Syntec RP qui prend aussi en compte la responsabilité environnementale et sociétale, la présence internationale et les perspectives d'avenir.

▶Michelin est positionné 2e parmi les grandes entreprises françaises en terme d'image de la dernière vague du baromètre Posternark Ifop (février 2015, tous secteurs).

UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

▶Régulièrement évalué pour ses performances extra-financières, Michelin figure dans les indices ISR de référence :
- DJSI Europe depuis 2005 et DJSI World depuis 2006, évaluation réalisée par RobecoSAM pour l'indice Dow Jones du développement durable.
En 2014, Michelin est classée « industry best » concernant six domaines, dont le management de l'innovation, le « product stewardship » (prise en compte des enjeux du développement durable tout au long du cycle de vie du pneu), la stratégie climatique et le management environnemental (les deux autres domaines étant santé et sécurité, management du risque). Michelin est ainsi Silver class avec une note de 83/100 en amélioration de 2 points sur un an.
- ASPI Eurozone depuis 2002 et NYSE Euronext Vigeo depuis 2013 sur la base des évaluations annuelles de l'agence Vigeo.

1 Lauréat du Trophée Capital Humain 2014 décerné par Michael Page en partenariat avec *Le Monde*, Michelin a été distingué pour la cohérence de ses actions de valorisation des personnes employées et pour l'implication de son management dans ce domaine.
Son programme « Time to competence » lui a également valu le Prix de l'entreprise apprenante.

▶En France, l'étude CAPITAL / Statistica (janvier 2015) sur les meilleurs employeurs, jugés par leurs salariés eux-mêmes, fait ressortir Michelin comme le meilleur employeur du secteur automobile.

2 Les pratiques d'achat du Groupe à l'échelle mondiale ont obtenu le label « Relations fournisseur responsables » délivré par la Médiation Inter-Entreprises, la Médiation des Marchés publics et la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France à l'issue d'une évaluation réalisée par Vigeo, spécialisé dans l'analyse de la responsabilité sociétale des organisations.

1

2

▶En Grande-Bretagne, Michelin a remporté trois Peer Awards 2014 pour ses actions de sensibilisation à la sécurité routière et sa capacité d'innovation en matière de responsabilité d'entreprise, d'orientation client et d'engagement du personnel. Michelin a également obtenu un prix de contribution exceptionnelle lors des TyresSafe awards.

3

4

UNE ENTREPRISE INNOVANTE

▶Michelin a été récompensé par Frost & Sullivan's Manufacturing Leadership Council pour le MICHELIN® X® TWEEL® SSL dans la catégorie product leadership. Ce prix récompense 10 ans de recherche sur le pneu du futur.

▶Prix du fournisseur de l'année chez John Deere ald Feere pour les pneus agricoles.

▶La technologie Evergrip™ du MICHELIN PREMIER® A/S récompensée par le Tire Technology of the Year Award.

▶Michelin a reçu le prix du Manufacturier de Pneus de l'année à la Tire Technology Expo à Cologne en Allemagne.

UNE COMMUNICATION APPRECIÉE

3 Le rapport annuel 2013 de Michelin est classé parmi les 100 meilleurs mondiaux, 2e du secteur automobile et 2e français dans le rapport 2014 de ReportWatch.

UNE MARQUE PLEBISCITÉE

▶MICHELIN figure à la 271e place du Brand Finance® Global 500 2015 des marques mondiales les mieux valorisées. La marque MICHELIN est évaluée à 5,06 milliards de $ en augmentation de 405 millions de $ en un an.

▶MICHELIN est l'une des rares marques françaises à figurer parmi les Lovemarks selon l'étude de l'agence Saatchi & Saachi Dukes qui mesure régulièrement l'attachement des consommateurs aux marques et aux enseignes. Plus de 4 000 marques de 60 secteurs évaluées dans 55 pays.

DES PNEUS PRÉFÉRÉS

De nombreux prix à travers les études J.D. Power (2014) :

▶En Amérique du Nord, MICHELIN est n° 1 de la satisfaction des clients en première monte selon l'institut DJ Power dans 3 segments : Premium, Tourisme et Camionnette.

▶Au Japon, MICHELIN est n° 1 de la satisfaction des clients de pneus hiver pour la 11e année consécutive selon l'Institut DJ Power.

▶En Chine, MICHELIN est la marque préférée des automobilistes.

▶Au Brésil, MICHELIN est la marque préférée des conducteurs sur trois segments (Premium, Tourisme et Camionnette).

▶En 2014 selon Autopacific, MICHELIN est la première marque aux États-Unis en matière de satisfaction client sur le marché du remplacement, pour la quatrième année consécutive.

DES PNEUS GAGNANTS

4 Michelin Champion du Monde WRC2 - Les pneumatiques MICHELIN LTX Force vainqueurs au Pays de Galles

▶Michelin remporte le championnat du monde FIA d'Endurance

▶Victoires dans toutes les catégorie pour MICHELIN au Rallye Dakar 2014 : la 17e en catégorie auto, 31e en camion et 32e en moto.

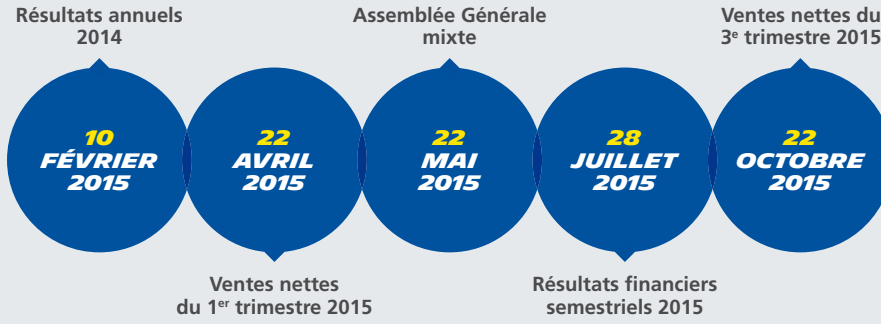
▶Michelin remporte avec Audi leur 13e succès commun et sa 17e victoire consécutive aux 24 Heures du Mans,

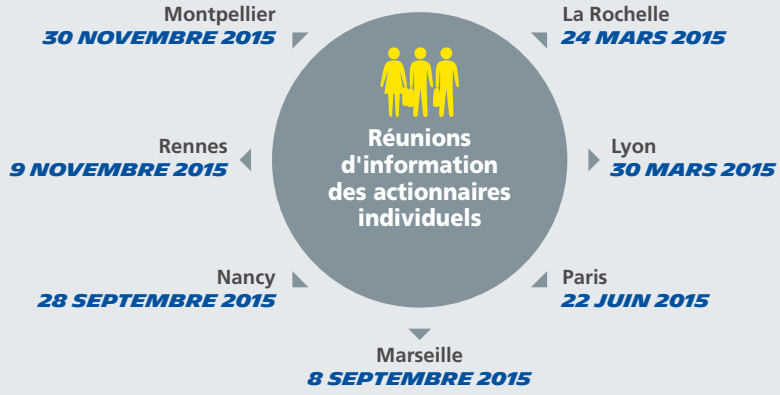
▶MICHELIN est le champion du monde FIM d'endurance moto avec le Team Yamaha France GMT 94.

▶Michelin vainqueur du JAPAN SUPER GT 500.

L'histoire continue sur www.michelin.com

AGENDA 2015





Conception et réalisation : W
Rédaction : Michelin, Information et Conseil

Photos : ©Michelin, ©Michelin/Anaïs production, ©Michelin/Jean-Charles Belmont, ©Michelin/Jérôme Cambier, ©Michelin/Pierre Chambon, ©Michelin/Ludovic Combe, ©Michelin/Franck Dunouau, ©Michelin/François Grellet, ©Michelin/Thierry Gromik, ©Michelin/Pierre-François Grosjean, ©Michelin/InEfecto, ©Michelin/Greg Jongerlynck, ©Michelin/André Lavadinho/Agence S Presse, ©Michelin/Le Studio Photo, ©Michelin/Clément Marin/DPPI, ©Michelin/Camille Mazoyier, ©Michelin/Graeme Nicol, ©Michelin/Jean-François Omerin, ©Michelin/Gérard Paris, ©Michelin/Aleksander Perkovic, ©Michelin/Paul Persky, ©Michelin/Joël Peyron, ©Michelin/Mario Renzi, ©Michelin/David Reygondeau, ©Michelin/Philippe Ricard, ©Michelin/Steven Song, ©Michelin/Philippe Stroppa, ©Michelin/TBWA, ©Michelin/Paul Xavier, ©Boeing, ©Corbis, ©Fotolia, ©Man, ©Mike and Maaike, ©Mickael Page, ©Peugeot.

La photo des personnages dans les yeux de Bibendum sur la couverture de ce document a été réalisée à Chengdu lors de la remise des prix du Student Contest du Michelin Challenge Bibendum. ©Michelin/Stephane Gegout.

Imprimé par l'Imprimerie CHIRAT (France). Ce document a été imprimé sur du papier certifié issu de sources responsables. Avril 2015.

MICHELIN INNOVE DEPUIS 1889
POUR LE PROGRÈS LA MOBILITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS.
ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR TOUS LES MARCHÉS DU PNEU
ET DES SERVICES LIÉS AUX DÉPLACEMENTS,
LE GROUPE CONDUIT UNE STRATÉGIE MONDIALE
DE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE.

ENGAGÉ DANS UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE,
OUVERT AUX OPPORTUNITÉS D'UN MONDE NOUVEAU,
MICHELIN RÉÉQUILIBRE SON EMPREINTE, ACCROÎT SA FLEXIBILITÉ,
RENFORCE SA COMPÉTITIVITÉ, ACCÉLÈRE SA DIGITALISATION
ET S'ATTACHE À PROGRESSER DANS TOUS LES DOMAINES
AVEC SIX AMBITIONS POUR 2020.

L'OBJECTIF : ASSURER SA CROISSANCE SUR LE LONG TERME
EN FAISANT DU GROUPE LE LEADER DE LA MOBILITÉ DURABLE
ET L'UNE DES SOCIÉTÉS LES PLUS INNOVANTES,
RESPONSABLES ET PERFORMANTES DU MONDE.

MICHELIN
+ 33 (0) 4 73 32 20 00 – 23, place des Carmes-Déchaux – 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS
VALÉRIE MAGLOIRE, MATTHIEU DEWAVRIN
+ 33 (0) 1 78 76 45 36 – 27, cours de l'Île Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt – France
investor-relations@fr.michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS
JACQUES ENGASSER
+ 33 (0) 4 73 98 59 08 – 12, cours Sablon – 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
Appel gratuit depuis un poste fixe : 0 800 000 222
actionnaires-individuels@fr.michelin.com

DIRECTION DU DEVELOPPEMENT DURABLE
MICHAEL FANNING
+ 33 (0) 4 73 10 95 88 – 23, place des Carmes-Déchaux – 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
performance-responsabilite@fr.michelin.com

DIRECTION DES MARQUES ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES
RELATIONS PRESSE : CORINNE MEUTEY
+ 33 (0) 1 45 66 22 22 – 27 cours de l'Ile Seguin – 92100 – Boulogne-Billancourt - France

MICHELIN
Une meilleure façon d'avancer