



**ON EN PARLE**  
**6 Ambitions pour faire progresser l'Entreprise**  
 Page 3

**FAITS MARQUANTS**  
**Michelin acquiert Sascar**  
 Page 6

**AU PLUS PRÈS DE VOUS**  
**Nouvel espace actionnaires de notre site Internet**  
 Page 8

# Horizons

NUMÉRO 11  
 NOVEMBRE 2014

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN

## DOSSIER

## Michelin solutions

Pages 4/5



**Madame, Monsieur, Cher(e) actionnaire,**

Le ralentissement conjoncturel des marchés du pneumatique dans certaines zones géographiques où le groupe est très présent nous a conduit à revoir légèrement les perspectives de croissance pour l'année en cours.

Ceci a entraîné un **ajustement du cours de bourse** et sachez que je comprends la préoccupation de chacun et chacune d'entre vous.

La conjoncture ne doit toutefois **pas nous faire oublier que la solidité et les atouts du Groupe sont intacts et permettent d'envisager l'avenir avec la plus grande confiance.**

Dans ce contexte incertain, Michelin s'appuie sur la force d'un **flux continu d'innovations** salué par les constructeurs et le grand public, notamment au mondial de l'automobile à Paris, mais aussi sur une **politique industrielle responsable** et ambitieuse qui lui ont permis de maintenir les positions mondiales de la marque MICHELIN. Ce salon a été également une occasion formidable de démontrer le rôle que le Groupe joue au service d'une meilleure mobilité, en tant que l'un des leaders de son marché par la qualité et la technologie de ses produits et services et de son engagement citoyen.

Les résultats du **Dow Jones Global Index** publiés il y a quelques semaines attestent des **progrès de Michelin en matière de développement durable et d'innovation**. Michelin est classé « meilleur de son secteur » dans six domaines, dont le **management de l'innovation** ou le **management environnemental**, mettant ainsi en exergue une gouvernance propice à un pilotage efficace de ces deux puissants leviers de croissance qui font partie de l'ADN du Groupe.

**L'acquisition récente de Sascar**, leader brésilien de la gestion de flotte, témoigne également d'une volonté de construire des **solutions toujours plus innovantes** fondées sur l'utilisation des technologies digitales afin d'assurer le **développement de l'entreprise et une croissance robuste pour l'avenir**.

Je vous remercie de votre engagement, de votre fidélité et de votre confiance. Soyez assurés de notre engagement total au service de votre Entreprise.

**Jean-Dominique Senard**  
 Président du groupe Michelin



**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer



**Marc Henry,**  
Directeur Financier du Groupe

## Information financière au 30 septembre 2014 :

➔ **Michelin annonce des ventes nettes de 14,6 milliards d'€ et des volumes en hausse de 1 %**

### ➤ Les marchés du pneumatique :

**Poursuite du ralentissement des marchés observé depuis le 2<sup>ème</sup> trimestre**, avec un ralentissement de la demande en Europe, en particulier en Poids lourd, une contraction en première monte dans les nouveaux marchés, à l'exception de la Chine et le maintien d'une croissance solide en Amérique du Nord.

	9 mois 2014/2013 (en nombre de pneus)	EUROPE*	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE (HORS INDE)	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE INDE MOYEN- ORIENT	TOTAL
Première monte		+ 4 %	+ 5 %	+ 6 %	- 18 %	- 2 %	<b>+ 3 %</b>
Remplacement		+ 3 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 4 %	<b>+ 4 %</b>

	9 mois 2014/2013 (en nombre de pneus)	EUROPE*	AMÉRIQUE DU NORD	ASIE (HORS INDE)	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE INDE MOYEN- ORIENT	TOTAL
Première monte**		- 8 %	+ 12 %	+ 2 %	- 17 %	+ 4 %	<b>+ 1 %</b>
Remplacement**		+ 3 %	+ 9 %	+ 3 %	- 3 %	- 0 %	<b>+ 3 %</b>

\* Y compris Russie et Turquie  
\*\* Marché radial & bias

### ➤ Les ventes nettes de Michelin

**Sur les 9 premiers mois de l'année, les ventes nettes ressortent à 14 558 millions d'€, en retrait de 4,7 % soit 724 millions d'€, par rapport à la même période de 2013, sous l'effet des principaux facteurs suivants :**

- **la croissance de 1 % des volumes, soit + 136 millions d'€**, traduisant la bonne résistance des parts de marché à la marque MICHELIN en Tourisme camionnette et Poids lourd, ainsi que la hausse des activités de Génie Civil Première monte et Infrastructure et la poursuite du déstockage des pneus miniers.
- **un effet prix-mix négatif de 1,9 %, soit - 284 millions d'€**, reflétant d'abord l'évolution des prix (- 397 millions d'€) dont environ 45 % correspondent aux ajustements liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières. L'effet mix (+ 113 millions d'€) traduit principalement le succès de la stratégie premium de la marque MICHELIN.
- **un effet défavorable des parités monétaires de 3,2 %, soit - 484 millions d'€**, qui jusqu'à l'été traduisait la hausse de l'euro notamment par rapport au dollar américain, et qui s'inverse à compter de septembre avec la reprise du dollar américain face à l'euro.

### ➤ Perspectives 2014

**Dans un environnement mondial marqué par des incertitudes macroéconomiques et des difficultés géopolitiques, la demande de pneumatiques Tourisme camionnette et Poids lourd devrait rester porteuse en Amérique du Nord et en Chine et stable en Europe.** Dans les autres nouveaux marchés, le ralentissement observé, en particulier en première monte, devrait se poursuivre, l'activité de remplacement devrait rester dynamique en Tourisme camionnette et en léger retrait en Poids lourd.

**Dans ce contexte, Michelin ramène sa perspective de croissance des volumes, en ligne avec les marchés, à l'intérieur d'une fourchette de 1 % à 2 % pour l'ensemble de l'année.** Les ventes, en tonnage, de pneus de spécialité devraient être proches de celles de 2013, avec un effet de base favorable au 4<sup>ème</sup> trimestre pour les pneus miniers.

Sur le dernier trimestre de 2014, en réponse à l'évolution des marchés, Michelin devrait ajuster le pilotage de ses coûts, tout en bénéficiant de parités plus favorables. **Le plan de compétitivité du Groupe, avec 169 millions d'€ d'économies sur 9 mois, témoigne de l'efficacité industrielle.**

**Le Groupe confirme son objectif d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents en croissance hors effets devises.**

**Michelin confirme également son objectif d'une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 % et d'une génération d'un cash flow libre structurel supérieur à 500 millions d'€.**

Le programme d'investissements est maintenu autour de 2 milliards d'€ en 2014 et sera revu à la baisse pour 2015 et 2016.

# #6

# AMBITIONS

2013 ▶ 2020

PERFORMANCE ET RESPONSABILITE MICHELIN

## Six ambitions pour faire progresser l'Entreprise

Dans notre Lettre HORIZONS de novembre 2013, nous vous faisons part des 6 Ambitions majeures sur lesquelles Michelin s'est engagé à l'horizon 2020 et qui ont pour objectif de faire de Michelin un leader mondial en matière de mobilité durable et l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes dans l'exercice de toutes ses responsabilités : économiques, environnementales, sociales et sociétales.

Chaque prochaine édition de notre Lettre reprendra une des six Ambitions 2020 afin de l'expliquer, la développer, la commenter et faire un point de son avancée par rapport aux objectifs.

Pour ce numéro HORIZONS 11, nous allons nous intéresser particulièrement à l'AMBITION 6 MOBILITE DURABLE : Améliorer la qualité de vie de tous avec pour objectifs :

- Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière = 100 % des sites Michelin seront certifiés ISO 39001 en 2020
- Favoriser une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville = réduire les émissions de CO<sub>2</sub> générées par le secteur des transports
- Contribuer au développement de l'économie circulaire = 30 % des matières premières utilisées par Michelin pour fabriquer des pneumatiques seront issues de matières premières renouvelables ou du recyclage de pneumatiques usagés.

En tant que leader mondial du pneumatique, Michelin veut prendre sa part de responsabilité dans l'émergence d'une mobilité durable qui répond aux défis de la pollution, des changements climatiques, de la congestion dans les villes et des accidents de la route. C'est la raison

pour laquelle Michelin a créé dès 1998 un évènement exceptionnel : le Michelin Challenge Bibendum, « think and action tank » géant qui rassemble des milliers d'acteurs pour réfléchir à la mobilité de demain.

Le 2<sup>e</sup> volet de l'ambition 6 soutient cet événement, dont la 12<sup>e</sup> édition s'est tenue du 11 au 15 novembre 2014, à Chengdu en Chine et a rassemblé 4 000 personnalités sur le thème de « L'innovation dans la mobilité au cœur de la croissance et du bien-être en ville ». Elle a rassemblé les acteurs traditionnels de la mobilité, constructeurs, sous-traitants, mais aussi les nouveaux acteurs : représentants du monde de l'informatique, de la connectique et de la robotique, de l'énergie, personnalités politiques, experts, universitaires, médias, qui ont participé à des centaines de conférences, ateliers et animations diverses autour de la ville et de la mobilité de demain.

« Nous sommes convaincus que la mobilité durable profitera aux individus comme à la société dans son ensemble et créera de nouvelles opportunités au plan économique », explique Patrick Oliva, Directeur de la Prospective et du Développement Durable du Groupe. « Ce n'est donc pas un hasard si nous avons choisi d'organiser cette rencontre 2014 à Chengdu, dans l'ouest de la Chine. Cette ville est, en effet, l'un des pôles majeurs pour le développement, l'urbanisation et l'innovation en matière de transport. »





**MICHELIN**<sup>®</sup>  
solutions



*a company of Michelin group*

Le groupe Michelin crée Michelin solutions et s'engage auprès des entreprises de transport à réduire en partenariat avec eux leur consommation de carburant à travers une première solution innovante, EFFIFUEL™.

## EFFIFUEL™ :

# une première solution innovante commercialisée depuis mi 2013

**Avec Michelin solutions, le groupe Michelin innove dans le domaine des services aux flottes. Michelin solutions s'engage auprès des entreprises de transport à réduire en partenariat avec eux leur consommation de carburant.**

En lançant sa première solution **EFFIFUEL™** à destination des flottes de poids lourds, Michelin solutions s'engage avec le transporteur à réduire la consommation de carburant de sa flotte.

Pour le monde du transport comme de la mobilité en général, cet engagement conjoint constitue une innovation : elle apporte des solutions inédites à un secteur d'activité qui est en quête de rentabilité et dont le niveau d'activité subit depuis quelques années, l'environnement économique européen.

Cela permet au groupe Michelin de franchir une nouvelle étape dans une économie de fonctionnalité et de pousser encore plus loin le modèle économique dématérialisé qui est issu de l'initiative **Michelin Fleet Solutions**.

Les leviers mis en place par **Michelin solutions** pour une réduction de la consommation sont multiples. Parmi les plus importants :

- Une formation des chauffeurs à l'éco-conduite délivrée par des experts,
- Des experts **Fuel Analysts Michelin solutions**, spécialisés dans le recueil et l'analyse de toutes les données influençant la consommation de carburant,
- L'installation de boîtiers télématiques pour donner de la visibilité au quotidien aux transporteurs et les aider à analyser à distance les paramètres de leurs véhicules et les aider dans le suivi de leur consommation,
- L'externalisation et l'optimisation du poste pneu, basées sur un prix au kilomètre, pour une consommation plus économe.



## ETUDE DE CAS

### Quels gains une entreprise de transport peut-elle espérer d'EFFIFUEL™ ?

La part du carburant, sur un poids lourd longue distance effectuant 120 000 kilomètres par an, représente environ 29 % du prix de revient kilométrique d'un ensemble tracteur semi-remorque de 40 tonnes.

Pour la même catégorie de véhicule effectuant 90 000 km par an en trafic régional, la part du carburant représente 26 % : s'il effectue moins de kilomètres, les charges fixes du véhicule restent les mêmes et dans cette configuration, les kilomètres « à vide » sont généralement supérieurs.

Depuis son introduction sur le marché, **EFFIFUEL™** a déjà permis de générer une économie constatée de 1,5 litres/100 km sur les flottes de poids lourd ayant signé, avec des gains potentiels encore plus élevés.

En extrapolant sur un an cette réduction de 1,5 l/100 à l'échelle du transport européen, **EFFIFUEL™** de MICHELIN® solutions a le potentiel d'économiser plus de 3 milliards de litres de carburant et 9 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> non émises dans l'atmosphère, et de générer plus de trois milliards d'euros de valeur supplémentaire à l'industrie du transport, soit plus de 1300 euros par tracteur et par an.

*« Cette solution résulte de l'intégration des principaux facteurs influençant la consommation des véhicules : la formation et l'accompagnement des conducteurs, la mise à disposition d'une équipe dédiée de fuel analysts accompagnant la flotte au travers de ses actions pour diminuer la consommation de carburant, la mise en place d'une traçabilité en temps réel des informations des véhicules. D'autres solutions visant à améliorer la mobilité de nos clients professionnels sont en cours de développement et viendront étoffer la palette proposée par Michelin solutions dans les prochaines années. En créant Michelin solutions, le groupe Michelin met à la disposition de ses clients toute son expertise pour les accompagner vers une mobilité plus sûre, plus efficace et plus propre. Michelin solutions répond également à des attentes fortes de la société en termes de progrès durable et de recherche permanente d'une meilleure efficacité. »*

*Philippe Miret, Directeur de Michelin solutions.*

## MICHELIN SOLUTIONS EN QUELQUES CHIFFRES

**800** : nombre d'employés de Michelin solutions

**2012** : création de MICHELIN® solutions

**2013** : lancement d'EFFIFUEL™

**2014** : naissance de la marque EFFITIRES™

**500 000** : nombre de véhicules sous contrat pour l'Europe et l'Amérique du Nord



## Michelin a finalisé l'acquisition de Sascar

Basée à Sao Paulo, Sascar a réalisé un chiffre d'affaires de 280 millions de reals brésiliens en 2013 (ou 91 millions d'euros environ) et connaît une forte croissance (16 % en moyenne) sur les trois dernières années avec des performances solides et constantes (Ebitda de 37 % en 2013). Innovante et dynamique, employant 870 salariés, Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes et de sécurisation des biens transportés, a développé une présence forte au Brésil auprès des transporteurs indépendants et des petites flottes de poids lourds, éléments structurants et essentiels du marché des transports terrestres au Brésil.

L'acquisition de cette société dont le business model a démontré son efficacité au Brésil (33 000 flottes gérées, 190 000 poids lourds), permettra à Michelin de développer son offre dans la gestion digitale de flottes et d'accélérer la croissance de son activité poids lourds au Brésil. Sascar bénéficiera pour sa part de l'accès à de grands clients en Amérique du Sud via le réseau de distribution de Michelin.

La valeur d'entreprise, qui s'établit à 1,6 milliard de reals brésiliens (environ 520 millions d'euros), inclut le montant de l'acquisition, 1,353 milliard de reals brésiliens (environ 440 millions d'euros), et 247 millions de reals brésiliens (environ 80 millions d'euros) de dette.

### EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

#### Une gamme poids lourd notée AAA

Avec plus de 200 000 pneumatiques commercialisés depuis janvier 2013, la nouvelle gamme MICHELIN X<sup>®</sup> LINE™ Energy a fait ses preuves en permettant aux transporteurs longue distance de réaliser de réelles économies de carburant.

Jusqu'alors la mention «A» en efficacité énergétique, ne s'appliquait qu'aux pneus de remorque. Désormais les pneus pour essieu moteur et ceux pour essieu directeur obtiennent cette même mention. Une première sur le marché !

### PRM

#### Michelin, lauréat du Trophée du Capital Humain

Le Groupe Michelin, employant 111 200 personnes dans 49 pays à travers le monde, a reçu cet été le Trophée du Capital Humain Michael Page/Le Monde qui vient récompenser la qualité de sa politique de Personnel et l'importance accordée par le Groupe aux personnes et à leur développement. La cohérence de cette politique avec la stratégie globale de performance du Groupe et l'engagement du management dans sa réalisation ont été particulièrement soulignés.

## Isoprène renouvelable : Braskem, un nouveau partenaire

« Nous sommes heureux d'accueillir un industriel réputé au sein de notre collaboration avec Amyris. La solide expérience de Braskem dans l'industrie chimique associée à l'expertise biotechnologique d'Amyris, permettront à Michelin d'atteindre son objectif : répondre aux besoins à long terme du secteur des pneumatiques en produits chimiques renouvelables d'origine durable », affirme Jean-Christophe Guérin, Directeur de la Ligne Produit Matériaux du groupe Michelin.

Amyris, Braskem et Michelin ont annoncé l'intégration de Braskem au partenariat initié en 2011 entre le groupe Michelin et Amyris. Ce partenariat a pour ambition de développer et de produire de l'isoprène renouvelable pour la fabrication de pneumatiques et d'autres produits à base de caoutchouc.

Ce projet commun avec Amyris et Braskem permettra à Michelin de disposer d'une voie supplémentaire d'approvisionnement de poly-isoprène bio-sourcé, matériau hautement performant et respectueux de l'environnement, qui entre dans la fabrication de pneus de qualité.



## Michelin tisse sa toile

Comme vous avez sans doute pu le remarquer, Michelin a récemment accentué sa présence sur le digital avec :

- une **nouvelle version du site michelin.com** désormais articulé autour de 4 thématiques structurantes : innovation, passion, performance et responsabilité.
- une page mondiale **Facebook**, lieu privilégié de l'engagement de la Marque avec le grand public et avec ses fans,
- une chaîne mondiale **YouTube**, lieu de l'expression visuelle et de l'émotion,
- une présence renforcée sur **LinkedIn**, lieu d'expression de la marque employeur, avec en plus un volet dédié aux actualités du Groupe.

*Cette nouvelle dynamique de communication plus connectée, plus participative et plus engagée vise à offrir à nos différents publics (employés, clients, actionnaires, fournisseurs, partenaires, journalistes, étudiants, futurs embauchés...) des occasions d'échanger autour de la mobilité durable.*



### Mondial de l'Auto de Paris

## En route vers la mobilité de demain

Michelin a profité du Mondial de l'Automobile de Paris pour dévoiler au grand public trois nouveaux pneumatiques : le MICHELIN Alpin 5, pneu hiver de dernière génération, le MICHELIN Latitude Sport 3, pneu hautes performances pour SUV et le pneu MICHELIN Tall and Narrow, d'un haut et étroit, à très haute efficacité énergétique. Tous trois sont unis par la même philosophie de conception, MICHELIN Total Performance.

Ce fut aussi l'occasion de présenter pour la première fois en Europe la technologie MICHELIN EverGrip™. Dévoilée aux Etats-Unis en janvier 2014, elle sera adaptée dans les années à venir aux différents marchés pour équiper les véhicules de tourisme. Elle permettra de disposer d'une performance inédite : grâce à elle, le niveau d'adhérence sur route mouillée restera excellent tout au long de la vie du pneu.

Enfin, Michelin a annoncé la création d'un des plus grands laboratoires des usages routiers. Mis en place à l'échelle européenne, il va permettre de collecter en temps immédiat des informations issues des usages réels et quotidiens de 2 800 automobilistes aux profils distincts et d'enrichir ainsi les connaissances du Centre de Technologie.



### MICHELIN LIFESTYLE

## Michelin sous les feux de la rampe

Pour la première fois, MICHELIN lance une gamme de 16 articles d'éclairage et d'alimentation électrique. Destinés aux particuliers comme aux professionnels pour le garage, la mécanique, le bricolage, le jardinage ou le camping, en intérieur comme en extérieur, tous se distinguent par leur innovation, leur facilité d'usage, leur ergonomie et leur qualité.



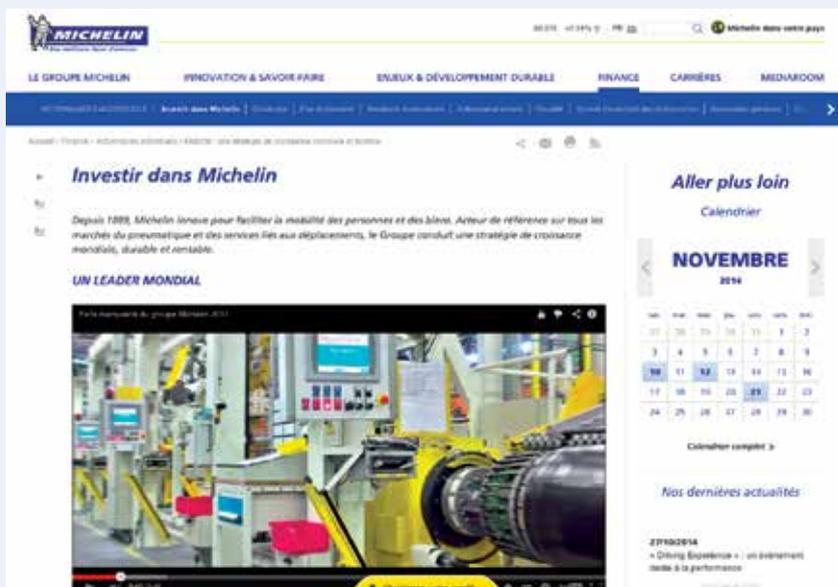
### Compétition

## Une course doublement historique

Le 13 septembre, le sport automobile est entré dans une nouvelle ère avec la première course internationale de monoplace 100 % électriques, organisée dans les rues de Pékin. Le départ d'une course « zéro émission » est sans nul doute un symbole fort pour la cité ville où se concentrent tous les enjeux de la mobilité durable.

Le pneu MICHELIN Pilot Sport EV, spécialement conçu pour le championnat FIA Formula E est, lui aussi, révolutionnaire à plus d'un titre. C'est un pneu aux performances polyvalentes capables de couvrir l'ensemble d'une journée de course, quelque soient les conditions météorologiques. Mais sa nouveauté réside aussi dans sa taille : 18 pouces, du jamais vu dans l'histoire d'un championnat de monoplace ! Pour les ingénieurs et chimistes de Michelin Motorsport, cette taille devenue courante pour les pneus de série permet de tirer des enseignements techniques et de les transférer pour le développement des pneus de M. Tout-le-Monde. C'est le transfert technologique de la piste à la route.





## NOUVEL ESPACE ACTIONNAIRES DE NOTRE SITE INTERNET DÉDIÉ À NOS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

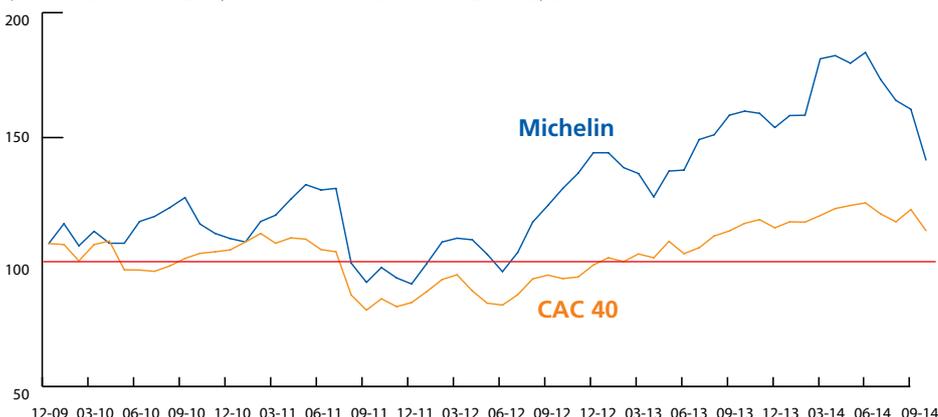
<http://www.michelin.com/fr/actionnaire-individuel>

Nous vous donnons rendez-vous sur notre site Internet spécialement conçu pour vous. Un nouvel Espace Actionnaires vous est spécialement dédié ; vous y trouvez :

Dividende	Fiscalité
Historique du dividende depuis 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>des dividendes</li> <li>des plus-values de cessions de valeurs mobilières</li> <li>imposition au titre de l'ISF</li> <li>demande de dispense d'acompte sur dividende 2015</li> </ul>
Etre actionnaire	Comité Consultatif des Actionnaires
Société Générale Securities Services propose plusieurs services en ligne qui vous permettent : <ul style="list-style-type: none"> <li>de poser et d'obtenir les réponses sur toutes les questions relatives à la gestion de vos titres</li> <li>d'effectuer toutes vos opérations en temps réel</li> </ul>	Le Comité Consultatif d'Actionnaires, qui regroupe des hommes et des femmes actionnaires du groupe Michelin, d'horizons différents, est un élément moteur pour aider à progresser dans la communication auprès des Actionnaires individuels
Relations Actionnaires	Assemblée générale
Chaque année, le groupe Michelin va à la rencontre de ses Actionnaires individuels lors de réunions d'information organisées partout en France : vous y trouverez les lieux de réunion ; les présentations ; comment s'inscrire	L'Assemblée générale Mixte des Actionnaires s'est tenue à Clermont-Ferrand le 16 mai 2014. Regardez la vidéo de l'événement
Actionnariat salarié	Documents
À l'issue des 4 plans d'actionnariat salarié en 2002, 2003, 2008 et 2013, plus de 77 000 salariés et salariés retraités du Groupe, répartis dans 57 pays et sur les 5 continents sont actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guide de l'actionnaire individuel</li> <li>Horizons la lettre des actionnaires</li> <li>Rapport d'activité et de développement durable</li> <li>Document de référence</li> </ul> Si vous souhaitez être averti(e) par e-mail des publications, Michelin vous propose de façon régulière une information complète, transparente et claire, adaptée à vos besoins, aux formats papier et électronique

### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(base 100 : 31 décembre 2009). Dernier cours de bourse au 31/10/2014 : 69,19€



## Agenda

### Nos rendez-vous financiers

- ▶ **10 février 2015**  
Publication des Résultats Financiers 2014 (avant ouverture de la séance de bourse)
- ▶ **22 avril 2015**  
Publication de l'Information trimestrielle au 31 mars 2015 (après clôture de la séance de bourse)
- ▶ **22 mai 2015**  
Assemblée générale des actionnaires

### Nos rencontres actionnaires

- ▶ **Salon ACTIONARIA 21 et 22 novembre 2014 au Palais des Congrès de Paris : samedi 22 novembre à 14 h30, réunion d'actionnaires animée par Jean-Dominique Senard**, Président du groupe Michelin, Marc Henry, Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du Groupe et Pascal Couason, Directeur de MICHELIN Motor Sport

### Les réunions d'actionnaires

- ▶ **le 12 novembre 2014 à Toulouse**
- ▶ **le 15 décembre 2014 à Biarritz**
- ▶ **le 30 mars 2015 à Lyon**
- ▶ **le 2 juin 2015 à Nancy**

## Une équipe à votre service

Service Relations Actionnaires Individuels

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

**Téléphone : + 33 (0) 4 73 98 59 00**

**Télécopie : + 33 (0) 4 73 98 59 30**

**Adresse électronique :**  
actionnaires-individuels@fr.michelin.com

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



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

### Fiche d'Identité de l'action au 30/09/2014 :

**Code ISIN : FR0000121261**

**Nombre d'actions : 186 487 976**

**Capitalisation boursière : 13,9 Md €**

### Répartition du capital au 30/09/2014 :

- ▶ Personnel **1,7 %**
- ▶ Actionnaires Individuels **10,6 %**
- ▶ Auto détention **0,5 %**
- ▶ Institutionnels Résidents **25,7 %**
- ▶ Institutionnels Non-Résidents **61,5 %**