MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer

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

Photos : ©Michelin/Jérôme Cambier, ©Michelin, ©Michelin/Cabinet d'architecture Chaix et Morel, ©Michelin/Pierre Chambon, ©Michelin/CTAO Bangkok, ©Michelin/Tom Cunningham, ©Michelin/Sebastien Daguerressar, ©Michelin/Michel Djaoui, ©Michelin/Philippe Gajic, ©Michelin/François Grellet, ©Michelin/Thierry Gromik, ©Michelin/Pierre-François Grosjean, ©Michelin/Jean-Claude Guillou, ©Michelin/InEfecto, ©Michelin/Le Studio Photo, ©Michelin/Eric Malherbe, ©Michelin/MLL, ©Michelin/Gérard Paris, ©Michelin/Alexander Perkovic, ©Michelin/Almir Pindilatti, ©Michelin/Jeremy Racher, ©Michelin/Mario Renzi, ©Michelin/Philippe Stroppa, ©Michelin/TBWA 2013/Andreas Hempel, ©Michelin/Tulipes&Cie, ©Michelin/Dave Wilder, ©Euromaster/Franco Rossi, ©Photodisc Inc, ©La Voix du Nord/Smart Module Concept, ©Vincent Rackelboom, ©Airbus, ©Citroën, ©Porsche, ©Volkswagen.

Imprimé par l'Imprimerie CHIRAT (France), sur du papier issu de forêts gérées durablement 70 % FSC. Avril 2014.

Le véhicule de couverture est la Volkswagen XL1 One Liter équipée en pneus MICHELIN Energy™ Saver Tall and Narrow.

RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2013

SOMMAIRE

Le Document de Référence 2013, incluant le Rapport Financier Annuel, est disponible sur le site www.michelin.com/corporate

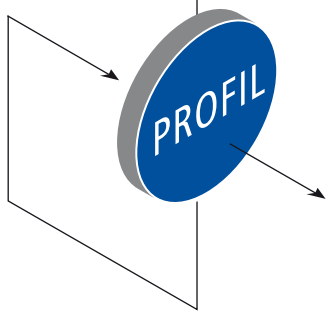
NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL
En adhérant au Pacte Mondial de l'ONU, Michelin s'engage à soutenir et mettre en œuvre dix principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Profil & stratégie
01 ◆ Profil
04 ◆ Trajectoire
06 ◆ Entretien avec Jean-Dominique Senard
10 ◆ Organes de direction
12 ◆ Conseil de Surveillance

2011-2015 Une nouvelle étape de conquête Point d'étape à mi-parcours
18 ◆ Innover avec passion
22 ◆ Croître au service de nos clients
26 ◆ Améliorer partout notre compétitivité
30 ◆ Avancer ensemble

Ambitions 2020 Six ambitions pour faire progresser l'Entreprise
34 ◆ Entretien croisé avec Marc Henry, Directeur Financier, Patrick Oliva, Directeur de la Prospective et du Développement Durable
38 ◆ Performance de nos produits : prendre une nouvelle longueur d'avance
42 ◆ Industrie responsable : devenir une référence
48 ◆ Résultats financiers : pérenniser la performance
54 ◆ Bien-être et développement des employés : progresser ensemble
58 ◆ Vivre en harmonie avec les communautés locales
62 ◆ Mobilité durable : améliorer la qualité de vie de tous

Gouvernance et résultats 2013
70 ◆ Une gouvernance responsable et durable
72 ◆ Des ambitions partagées avec nos actionnaires
74 ◆ Notre contribution économique et sociale
76 ◆ Les activités en 2013
82 ◆ Chiffres clés 2013
88 ◆ Prix, récompenses et distinctions



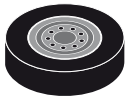
Promouvoir une mobilité responsable et durable

Depuis 1889, Michelin innove pour faciliter la mobilité des personnes et des biens.
Acteur de référence sur tous les marchés du pneumatique et des services liés aux déplacements, le Groupe conduit une stratégie de croissance mondiale, durable et rentable.

170 PAYS
une présence commerciale dans 170 pays

171 M
de pneus produits sur 67 sites dans 17 pays

20,2 Md€
Ventes nettes



Résultat opérationnel
2,23 Md€(1)

111 200
personnes employées

+ de 6 000
personnes travaillant en RDI en Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Asie

3 500
centres de distribution et de services dans 29 pays

(1) Avant éléments non récurrents.

Michelin s'appuie sur sa capacité d'innovation, sur sa démarche Performance et Responsabilité et sur sa volonté d'avancer avec l'ensemble de ses parties prenantes pour assurer sa croissance à long terme et atteindre ses ambitions de performance économique, environnementale, sociale et sociétale.

Un leader mondial

Michelin équipe tout ce qui roule, partout et pour tous les besoins : voitures, camionnettes, camions, bus, engins agricoles, de génie civil, d'exploitation minière, de manutention, tramways, métros, avions, motos, scooters, vélos.
Il apporte des réponses performantes à des attentes et à des conditions d'utilisation très différentes selon les pays et les régions. Le Groupe occupe ainsi des positions de premier plan sur chacun de ces segments.

N°1 Mondial
des pneus économes en énergie pour automobiles et camionnettes.

N°1 Mondial
des pneus radiaux neufs et rechapés pour poids lourds, engins de génie civil, avions.

N°1 Européen
des pneus pour engins agricoles.

N°1 Européen
des pneus pour motos.

Des services uniques

Des prestations de grande qualité et des produits à la marque MICHELIN complètent et enrichissent l'offre de pneumatiques du Groupe.

◆ **Réseaux** de distribution et de services intégrés Euromaster en Europe et TCi aux États-Unis ; réseaux en franchise ou partenariats d'enseigne TYREPLUS pour les voitures, MICHELIN Commercial Service Network et MICHELIN Truck Service Center pour les poids lourds.

◆ **Solutions** de rechapage MICHELIN Remix, RECAMIC, MICHELIN Retread Technologies, Pneu Laurent, Encore.

◆ **Assistance** pour les professionnels Michelin Euro Assist.

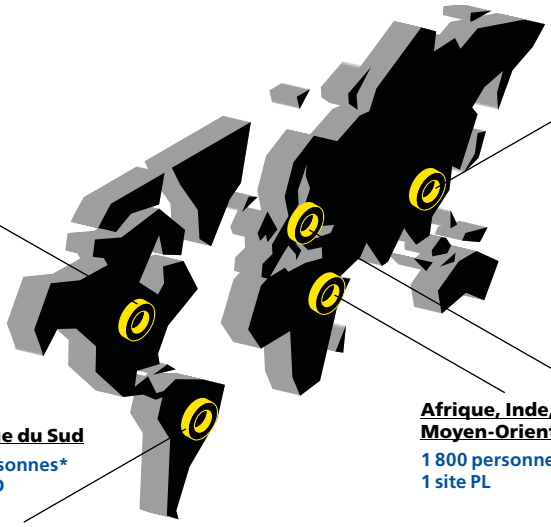
◆ **Outils** de gestion pour les flottes professionnelles MICHELIN solutions.

◆ **Équipements** de tests et services d'expertise pour les constructeurs et équipementiers MICHELIN Engineering & Services.

◆ **Cartes et guides** MICHELIN ; site MICHELIN Restaurants, services électroniques d'aide à la mobilité ViaMichelin.

◆ **Produits** sous licence MICHELIN : accessoires pour automobiles et cycles ; équipement de travail, de sport et de loisir ; objets de collection.

Une implantation mondiale



Amérique du Nord

21 300 personnes*
1 site R&D
10 sites TC
4 sites PL
2 sites SP
2 sites CSF

Asie (hors Inde)

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

Europe

62 100 personnes*
1 site R&D
15 sites TC
16 sites PL
9 sites SP
7 sites CSF

Afrique, Inde, Moyen-Orient

1 800 personnes*
1 site PL

Amérique du Sud

5 100 personnes*
1 site R&D
1 site TC
2 sites PL
1 site SP

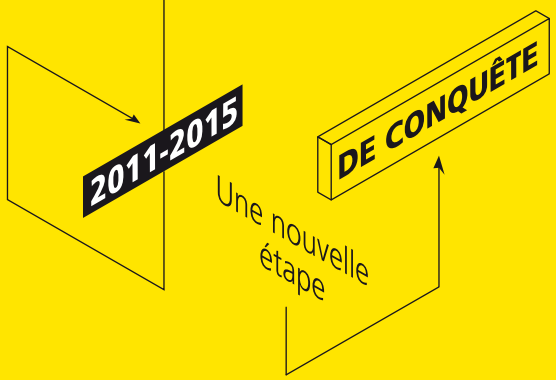
* Equivalents temps plein au 31.12.2013.
R&D : Recherche & Développement – TC : Tourisme camionnette – PL : Poids lourd et rechapage – SP : Pneus de spécialités
CSF : composants et semi-finis

Un portefeuille de marques complet

Le Groupe propose à chacun la performance répondant le mieux et au meilleur coût à ses besoins avec :

- **une marque mondiale** haut de gamme MICHELIN,
- **trois marques régionales fortes :** BFGOODRICH en Amérique du Nord, KLEBER en Europe, WARRIOR en Chine,
- **des marques nationales leaders :** KORMORAN, RIKEN, TAURUS, TIGAR, UNIROYAL.

REPÈRES



Lancée en 2011 et soutenue par un programme d'investissements sans précédent, notre stratégie mondiale de croissance rentable nous permet de tirer parti :
◆ du développement des nouveaux marchés,
◆ de la généralisation attendue de pneus plus sûrs, plus durables et plus économes en carburant dont Michelin est le leader mondial.

AMBITIONS 2020

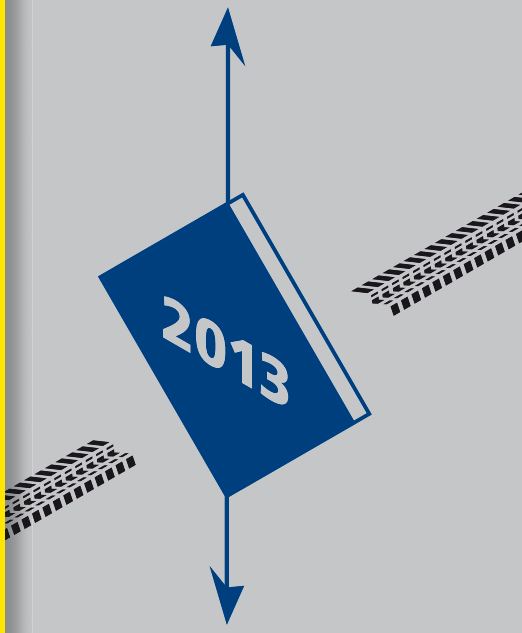
SIX AMBITIONS POUR FAIRE PROGRESSER L'ENTREPRISE

Définies en 2013 et déployées dans l'ensemble du Groupe, nos six ambitions pour 2020 ont pour objectif de faire de Michelin un leader incontesté en matière de mobilité durable et l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes du monde dans l'exercice de toutes ses responsabilités :
◆ économiques,
◆ environnementales,
◆ sociales,
◆ sociétales.

Résultats 2013

◆ Très forte génération de *Cash Flow* Libre de 1 154 M€
◆ RO[1] structurellement élevé à 2 234 M€ en hausse de 41 M€[2]
◆ 4e année consécutive de création de valeur avec un ROCE[3] de 11,9 %
◆ Dette ramenée à 142 M€

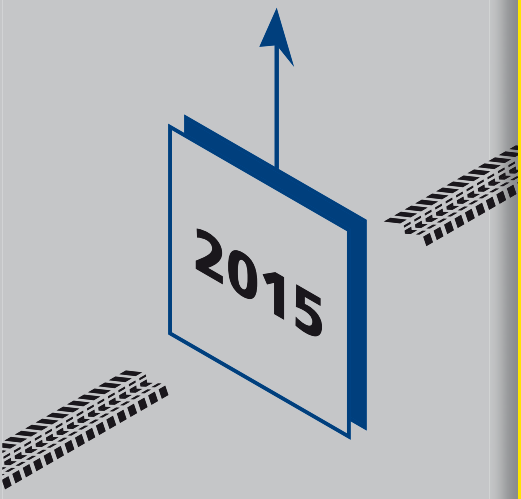
(1) Avant éléments non récurrents.
(2) À périmètre et parités constants.
(3) Return On Capital Employed.



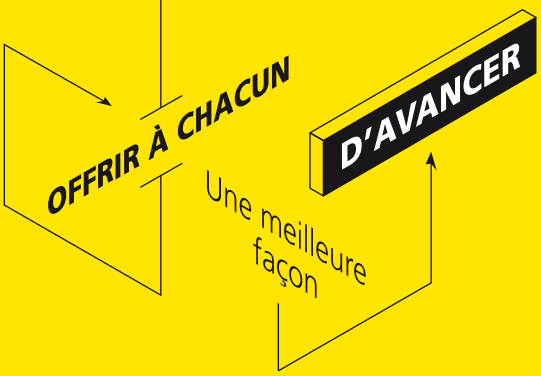
2013
Michelin se donne 6 nouvelles ambitions pour 2020 dans les domaines économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux assorties d'objectifs chiffrés.

2015
Principaux objectifs économiques :

- Un RO[1] de 2,9 M€
- Un ROCE[3] supérieur de 10 % chaque année
- Une génération de *Cash Flow* Libre positive sur la période



NOTRE RAISON D'ÊTRE



Parce que nous croyons que la mobilité est un fondement du développement humain, nous innovons avec passion pour la rendre toujours plus sûre, plus efficace, plus respectueuse de l'environnement.

La qualité, sans compromis, est notre engagement et notre priorité au service de nos clients.

Parce que nous croyons au développement personnel de chacun d'entre nous, nous voulons donner à tous les moyens d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes et faire de nos différences une richesse.

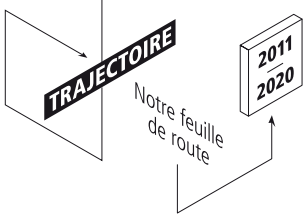
Fiers de nos valeurs, nous vivons ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous.

La mobilité comme raison d'être

VIDÉO

Grâce au remarquable engagement de toutes les équipes, MICHELIN a réalisé une performance solide dans un environnement international difficile et toujours très volatil.

À mi-parcours de notre Nouvelle Étape de Conquête 2011-2015, les solides résultats obtenus en 2013 confirment l'ambition du Groupe d'atteindre une performance économique en ligne avec ses objectifs.

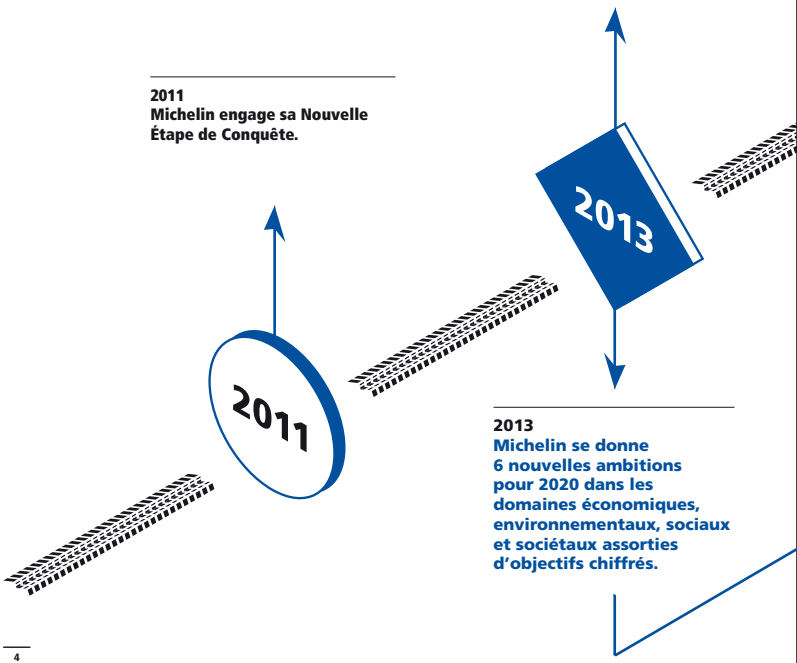


Résultats 2013

- **Très forte génération de *Cash Flow* Libre de 1 154 M€**
- **RO[1] structurellement élevé à 2 234 M€ en hausse de 41 M€[2]**
- **4e année consécutive de création de valeur avec un ROCE[3] de 11,9 %**
- **Dette ramenée à 142 M€**

(1) Avant éléments non récurrents.
(2) À périmètre et parités constants.
(3) Return On Capital Employed.

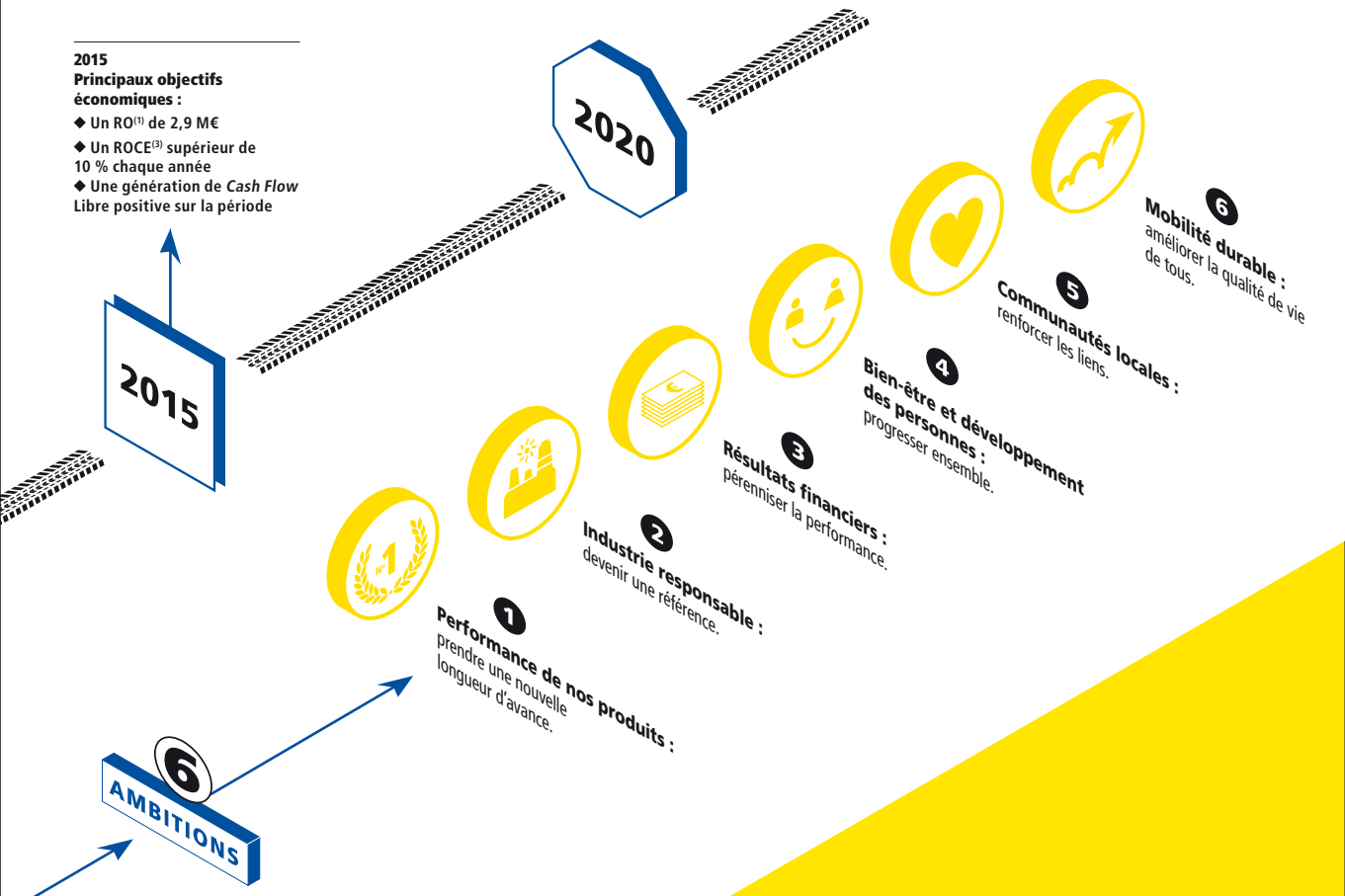
2011
Michelin engage sa Nouvelle Étape de Conquête.

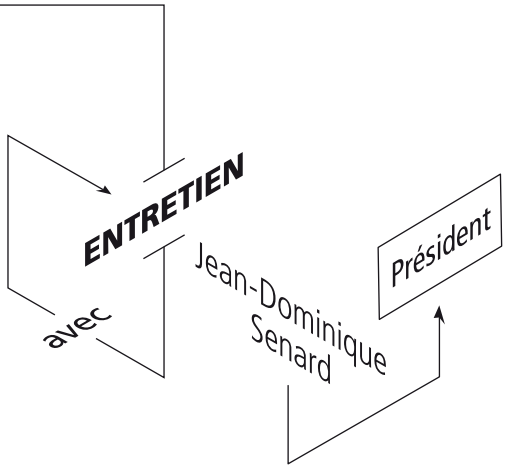


2013
Michelin se donne 6 nouvelles ambitions pour 2020 dans les domaines économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux assorties d'objectifs chiffrés.

2015
Principaux objectifs économiques :

- Un RO[1] de 2,9 M€
- Un ROCE[3] supérieur de 10 % chaque année
- Une génération de *Cash Flow* Libre positive sur la période





Quel bilan faites-vous de l'année 2013 ?

Jean-Dominique Senard : Nous avons réalisé une performance solide dans un environnement international difficile et toujours très volatil grâce au remarquable engagement de toutes les équipes du Groupe.
Nos ventes en volume sont stables, comme nous l'attendions, et notre résultat opérationnel[1] est en hausse à données comparables. Il s'élève à 2,234 milliards d'euros, malgré un impact de change de 230 millions d'euros dû au renchérissement de l'euro et à la dévaluation des monnaies des pays émergents. Cela représente une marge sur ventes de 11 %, très proche de celle de l'exercice précédent.
Michelin a, par ailleurs, réduit son endettement net à 142 millions d'euros, contre 1 milliard d'euros un an plus tôt, tout en poursuivant un effort d'investissement considérable : près de 2 milliards d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires du Groupe. Nos activités courantes ont, en effet, permis de générer un flux de trésorerie disponible de plus de 1,1 milliard d'euros, ce qui est une vraie satisfaction. Michelin a atteint un nouveau seuil de performance, grâce à l'amélioration de sa gestion opérationnelle.
Innovation dans les produits et les services, efficacité commerciale, protection de nos marges unitaires, maîtrise de nos coûts, de la chaîne d'approvisionnement, des besoins en fonds de roulement… dans tous les domaines, l'entreprise s'est renforcée. Nous avons ainsi créé de la valeur pour la quatrième année consécutive, avec une rentabilité des capitaux employés de 11,9 %.
Nous avons aussi rééquilibré l'écart entre les zones géographiques ainsi que nos résultats entre activités, ce qui renforce la puissance de Michelin.
À mi-parcours, notre Nouvelle Étape de Conquête 2011-2015 avance bien.
Nous souhaitons partager ces avancées avec tous ceux qui y ont contribué. Nous proposerons ainsi à la prochaine Assemblée générale de porter le taux de distribution du résultat net consolidé[2] de 30 % à 35 % pour la période 2013-2020.
Cela représente un dividende de 2,50 euros par action au titre de l'exercice 2013. Nous manifestons ainsi notre confiance dans la solidité du socle que nous avons construit et dans notre capacité à faire encore mieux demain.
Pour la première fois aussi, nous avons racheté et annulé des actions Michelin afin de réduire progressivement la dilution.
Cela montre que nous avons à cœur les intérêts de tous nos actionnaires, dont la fidélité est un atout précieux.

Comment avancent vos projets d'investissements dans les zones de croissance ?

JDS : Nos quatre grands projets au Brésil, en Chine, en Inde et aux États-Unis ont été mis en service dans les temps et dans les budgets prévus. Au Brésil, notre usine de pneus pour voitures d'Itatiaia devrait atteindre une production de 30 000 tonnes à fin 2014.
À Shenyang 2, en Chine, nous avons lancé

(1) Avant éléments non récurrents

(2) Hors éléments non récurrents

« Être l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes ainsi qu'un leader de la mobilité durable »

en 2012 la production de pneus pour poids lourds et démarré celle des pneus pour voitures en mai 2013 ; nous devrions doubler notre capacité pour atteindre 57 000 tonnes à la fin de l'année. En Inde, le premier pneu pour poids lourd de Chennai a été produit en juillet et nous visons 12 000 tonnes en 2014. Aux États-Unis, la nouvelle usine d'Anderson a fabriqué son premier pneu minier fin 2013.
Peu d'entreprises sont capables de mener de front des réalisations de cette ampleur. Nous sommes fiers d'en faire partie.

Vous avez annoncé un plan de compétitivité en France et la fermeture de l'usine de Joué-les-Tours. Ces transformations étaient-elles absolument nécessaires ?

JDS : Poursuivant la politique engagée depuis 10 ans, Michelin continue à spécialiser ses sites en regroupant les activités industrielles de même nature pour développer des pôles industriels de référence, compétitifs et fortement exportateurs. C'est la raison pour laquelle nous concentrons notre production française de pneus pour poids lourds sur un site, à La Roche-sur-Yon, et arrêtons notre production à Joué-les-Tours. Nous ne devons pas attendre les difficultés pour agir. Anticiper afin de construire des situations industrielles solides est notre devoir.

◆◆◆

« Nous avons des équipes unies autour de nos valeurs et d'une raison d'être qui nous donne chaque jour l'envie de nous dépasser. »

C'est pourquoi, les réorganisations nécessaires doivent être conduites en amont avant les crises, sereinement, et nous mettons un point d'honneur à le faire dans des conditions exemplaires sur le plan social.
Notre plan de compétitivité en France est significatif. Nous allons engager 800 millions d'euros d'investissements principalement pour renforcer nos usines à La Roche-sur-Yon, en Vendée, à Blanzy, en Bourgogne, au Puy-en-Velay, en Auvergne, à Troyes, en Champagne-Ardenne. Nous allons également dynamiser la capacité d'innovation de notre centre de recherche et développement de Clermont-Ferrand, le premier de l'industrie du pneu.
Notre engagement pour la vitalité des territoires et pour l'emploi durable, ce sont aussi les 173 PME et PMI européennes et les plus de 1 600 créations d'emplois que nous avons aidées en 2013 avec Michelin Développement.
Nous investissons pour notre croissance future et son bon équilibre entre l'Europe, les deux Amériques et l'Asie, en aucun cas pour exporter vers l'Europe. Nous travaillons sur le long terme, et nous pensons qu'il y aura à l'avenir une convergence des coûts. C'est la raison pour laquelle nous voulons avoir des usines compétitives et fortes dans tous les pays, y compris dans les pays matures, qui sont des marchés considérables, exigeants et de véritables tremplins pour notre recherche. Les difficultés économiques que traverse l'Europe viennent d'un déficit de confiance lié à ses problèmes de gouvernance. Si les réformes nécessaires sont menées à bien, la croissance repartira.

Comment se concrétise la volonté du Groupe d'aller plus loin dans sa démarche de développement durable ?

JDS : En 2012, à l'occasion des dix ans de notre démarche Performance et Responsabilité Michelin en 2012, j'avais annoncé notre volonté de lui donner un nouveau souffle avec des objectifs de long terme. C'est ce que nous avons fait en 2013 avec l'annonce d'ambitions pour 2020. Nous voulons être l'entreprise la mieux armée pour assurer sa croissance à long terme, une entreprise qui gagne dans toutes ses activités parce qu'elle innove, est compétitive et avance avec l'ensemble de ses parties prenantes. C'est la vocation d'Ambitions 2020 : faire de Michelin un leader incontesté en matière de mobilité durable et l'une des entreprises les plus performantes du monde dans l'exercice de toutes ses responsabilités.
Nous nous sommes donné pour cela six ambitions : elles concernent la performance de nos produits, le bien-être et le développement des hommes et des femmes qui font Michelin, nos performances économiques et environnementales, notre engagement en faveur de la sécurité routière et de la mobilité durable, et enfin, notre soutien aux personnes vivant à proximité de nos implantations. Cet engagement est désormais au cœur de la stratégie du Groupe. Ces ambitions sont intégrées par tous, à tous les niveaux, dans tous les métiers et déployées dans tous les pays, avec des objectifs fixés et mesurés. Elles guident nos décisions et inspirent des initiatives très concrètes.
C'est le cas, par exemple, du partenariat de recherche conclu avec Axens et l'Institut Français du Pétrole et des Énergies Nouvelles pour développer un procédé de production de butadiène biosourcé. L'objectif est de trouver une voie d'approvisionnement durable pour les élastomères nécessaires à la qualité de nos pneus.
Autre exemple : la mise en place d'une économie circulaire avec la création en consortium de deux filières de valorisation très innovantes, pour produire des pneus d'une qualité irréprochable à partir de pneumatiques usagés.
L'enjeu est immense, puisque les pneus usagés représentent chaque année 17 millions de tonnes dans le monde.

L'engagement de Michelin dans le nouveau Championnat du monde de monoplaces électriques de la FIA est une autre illustration de nos Ambitions 2020. La compétition est un formidable moyen de relever des défis technologiques. Les enjeux d'une mobilité durable et respectueuse de l'environnement sont aujourd'hui au cœur des paddocks.
C'est pourquoi, nous fournirons, les pneus des Formule 1 qui participeront à ce championnat en 2014. Nous équiperons également un Prototype 100 % électrique, la Nissan ZEOD RC, pour les 24 Heures du Mans.
Enfin, la 12e édition du Michelin Challenge Bibendum, le rendez-vous mondial de la mobilité durable, qui se tiendra en novembre 2014 en Chine, fédérera tous les acteurs d'une mobilité plus propre, plus sûre, accessible et connectée.

Quelles sont les perspectives pour 2014 et au-delà ?

JDS : En 2014, nous comptons sur une hausse de 3 % environ de nos ventes en volume, du même ordre que la croissance du marché mondial et sur une performance économique en ligne avec nos objectifs à l'horizon 2015. La montée en puissance des nouvelles usines, le succès de pneus récents, comme MICHELIN Premier All Season pour les voitures et MICHELIN X Multi pour les poids lourds, le lancement d'innovations sur tous les segments de produits, à commencer par MICHELIN Pilot Sport Cup 2, le pneu le plus sportif de notre gamme routière, y contribueront. Nous continuerons à piloter attentivement nos marges de façon attentive et réactive pour conserver un équilibre favorable entre notre politique de prix et le coût des matières premières, tout en faisant progresser notre taux de satisfaction de la demande. Nous pouvons compter pour cela sur l'Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE) que nous déployons. Nous bénéficierons parallèlement des nouveaux gains liés à notre plan de compétitivité.
Notre niveau d'investissement sera de l'ordre de 2 milliards d'euros et notre exploitation courante devrait générer un flux de trésorerie disponible supérieur à 500 millions d'euros. Nous devrions également obtenir une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 %.
Les résultats obtenus en 2013 dans un environnement très contrasté nous permettent de confirmer notre objectif 2015 : un résultat opérationnel[3] de l'ordre de 2,9 milliards d'euros, sur la base des parités de change moyennes de 2012, utilisées pour établir nos objectifs. Les variations de parités peuvent en effet avoir un impact très significatif lorsque nous convertissons en euros les résultats réalisés dans d'autres zones monétaires. Nous l'avons constaté en 2013.
À plus long terme, la croissance est notre enjeu majeur. Celle des marchés pneumatiques et, plus largement, de la mobilité ne fait aucun doute. Nous mettons en place tous les leviers pour que notre Groupe en bénéficie, en construisant les fondamentaux d'une entreprise de croissance pour les vingt ans qui viennent. Michelin est la première marque mondiale de pneumatiques premium, sur tous ses marchés, sectoriels et géographiques. Nous figurons parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde.
Nous disposons désormais d'une empreinte industrielle mondiale. Notre puissance commerciale est démultipliée par les réseaux de distribution que nous développons partout dans le monde. Nous améliorons de façon continue notre compétitivité et nous déployons de nouveaux outils de pilotage qui rendent le fonctionnement du Groupe plus simple, plus agile et plus réactif. Nous avons enfin et surtout des équipes unies autour de nos valeurs et d'une raison d'être qui nous donne chaque jour l'envie de nous dépasser.

(3) Avant éléments non récurrents et sur la base des parités de change moyennes 2012

LES ORGANES DE DIRECTION

LE PRÉSIDENT

Jean-Dominique Senard

La Direction du Groupe est assurée par Jean-Dominique Senard, Président, Gérant Associé commandité. Il est assisté par le Comité Exécutif du Groupe, composé de onze directeurs responsables de Zones Géographiques, de Lignes Produits, de Directions Groupe et de Directions de Performance.

LE COMITÉ exécutif

François Corbin

◆ Directeur des Zones Géographiques

Éric de Cromières

◆ Directeur de la Performance Commerciale
◆ Supervise les réseaux commerciaux (Euromaster et TCi), Michelin Global Solutions (MGS) et la Direction de la Performance Supply Chain et Logistique

Claire Dorland-Clauzel

◆ Directeur de la Communication et des Marques
◆ Supervise la Direction Groupe des Affaires Publiques, les entités Michelin Travel Partner et Michelin Lifestyle Limited

Terry Gettys

◆ Directeur de la Recherche et du Développement

Jean-Christophe Guérin

◆ Directeur de la Ligne Produit Matériaux
◆ Supervise la Direction Groupe Achats

Jean-Michel Guillon

◆ Directeur du Personnel
◆ Supervise la Direction Groupe Qualité et la Direction Groupe Sûreté

Marc Henry

◆ Directeur Financier

Serge Lafon

◆ Directeur de la Ligne Produit Poids Lourd

Florent Menegaux

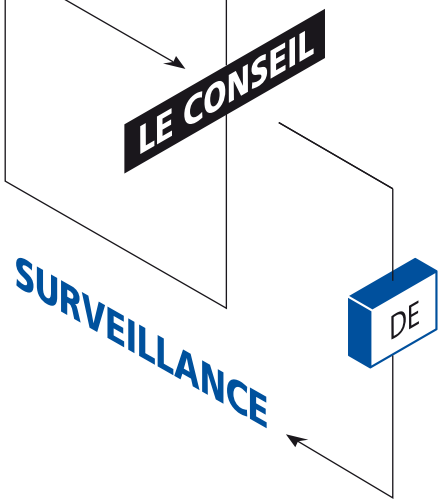
◆ Directeur de la Ligne Produit Tourisme Camionnette
◆ Supervise la Compétition et les activités de la Ligne Produit Matériaux.

Laurent Noual

◆ Directeur du Corporate Development
◆ Supervise la Direction Groupe Systèmes d'Information et la Direction Groupe Normes et Règlements

Bernard Vasdeboncoeur

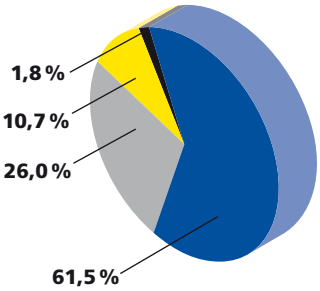
◆ Directeur des Lignes Produit de Spécialités : Agricole, Deux Roues, Génie Civil, Avion
◆ Supervise la Direction de la Prévention et Performance Industrielle et la Ligne Produit Poids Lourd



Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin. Il en apprécie la qualité au nom des Actionnaires, auxquels il rend compte chaque année. Fin 2013, le Conseil de Surveillance était composé de huit membres indépendants dont trois femmes. Il exerce la fonction de Comité des Rémunérations en formation plénière et a institué un Comité d'Audit de trois membres.

RÉPARTITION DU CAPITAL

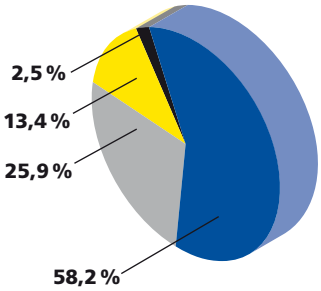
AU 31 DÉCEMBRE 2013



NOMBRE D'ACTIONS
185 789 643

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

AU 31 DÉCEMBRE 2013



- **Institutionnels non-résidents**
- **Institutionnels français**
- **Actionnaires individuels**
- **Personnel – Plan d'épargne Groupe**
- **Actions en autodétention : 0 %**

NOMBRE DE DROITS DE VOTES
240 454 826

1. Michel Rollier

◆ Président du Conseil de Surveillance
◆ Président du Comité des Rémunérations
◆ Ancien Gérant Associé Commandité de Michelin
◆ Président de la Plateforme de la Filière Automobile

2. Olivier Bazil

◆ Président du Comité d'Audit
◆ Membre du Comité des Rémunérations
◆ Administrateur de Legrand, Vallourec et Firmenich

3. Pat Cox

◆ Membre du Comité des Rémunérations
◆ Ancien Président du Parlement européen

4. Barbara Dalibard

◆ Membre du Comité des Rémunérations
◆ Membre du Comité Groupe de l'innovation Michelin
◆ Directrice Générale de la branche SNCF Voyages

5. Jean-Pierre Duprieu

◆ Membre du Comité d'Audit
◆ Membre du Comité des Rémunérations
◆ Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide

6. Louis Gallois

◆ Membre du Comité des Rémunérations
◆ Commissaire général à l'investissement
◆ Ancien président Exécutif d'EADS

Démissionnaire au 11 février 2014

7. Anne-Sophie de La Bigne

◆ Membre du Comité d'Audit
◆ Membre du Comité des Rémunérations
◆ Vice-Président, Directeur des affaires civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'EADS

8. Laurence Parisot

◆ Membre du Comité des Rémunérations
◆ Vice-Présidente du directoire de l'Ifop
◆ Administrateur de BNP Paribas et Coface
◆ Ancienne Présidente du MEDEF

COMMISSAIRES aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

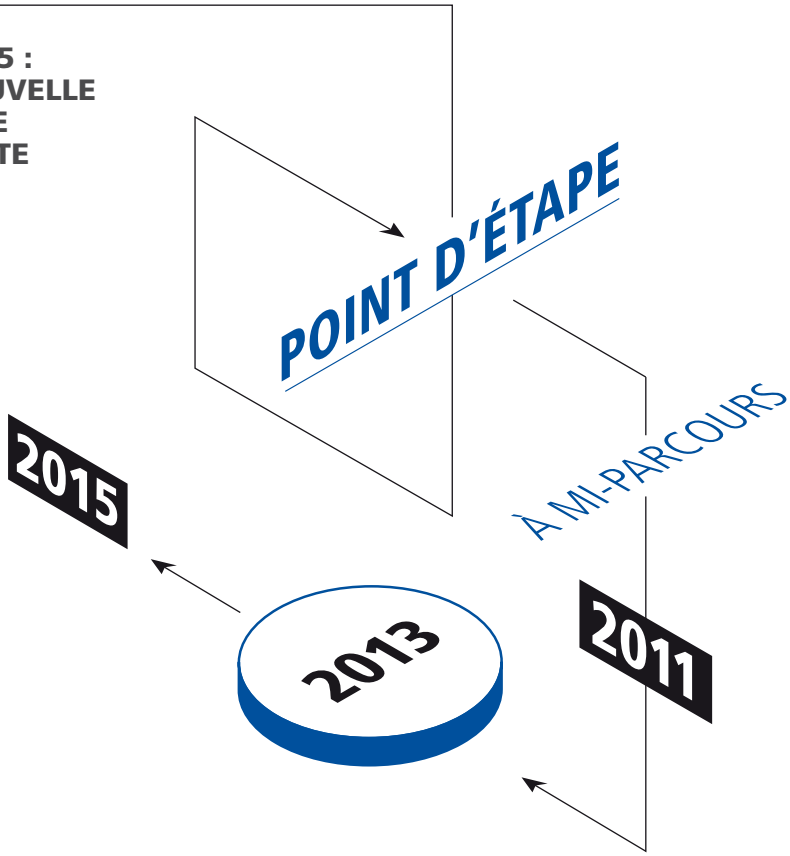
représenté par Éric Bulle, associé, et son suppléant Pierre Coll

Deloitte & Associés

représenté par Dominique Descours, associé, et son suppléant la Société BEAS

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

2011-2015 : UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE

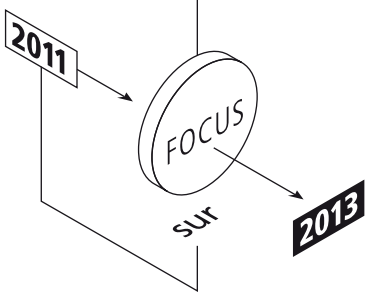


Une stratégie gagnante

À mi-parcours de notre feuille de route 2011-2015, nous avons bien progressé malgré un environnement difficile. La situation de l'Europe a freiné notre croissance, mais les trois grandes usines démarrées au Brésil, en Chine et en Inde nous positionnent durablement sur ces marchés d'avenir.

Grâce à l'engagement de toutes nos équipes, nous avons dynamisé notre capacité d'innovation, renforcé notre compétitivité, amélioré notre flexibilité et nos performances économiques, environnementales, sociales et sociétales.

Nos 4 piliers



Engagement

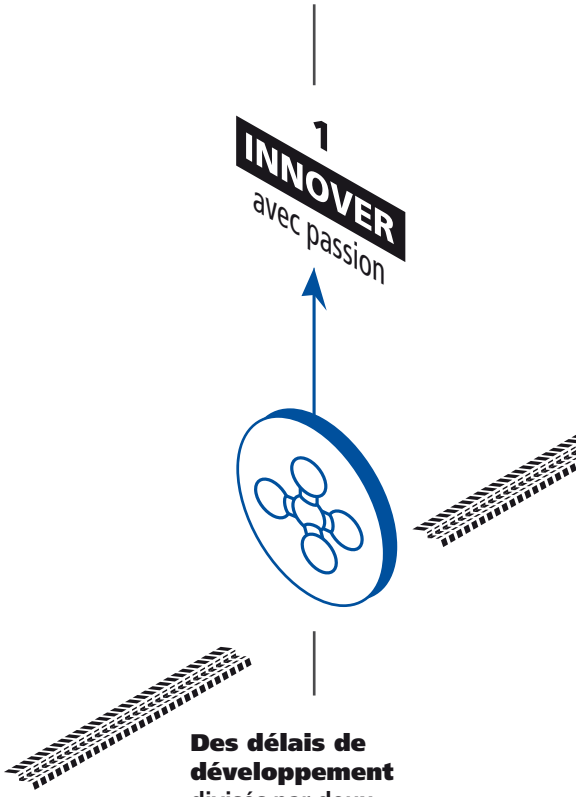
Le Groupe s'appuie sur sa démarche « Performance & Responsabilité Michelin » et sur son programme d'engagement réciproque « Avancer ensemble » pour atteindre ses ambitions en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes et en favorisant la réussite professionnelle de ses salariés.

DES RÉSULTATS FINANCIERS SOLIDES

- Un *cash flow* libre structurel positif : 1 154 M€ en 2013.
- Un endettement net réduit : 2 % des fonds propres, - 20 points en 3 ans.
- Une rentabilité des capitaux employés (ROCE) supérieure à 10 % depuis 2010 : 11,9 % en 2013.

(1) Top 100 Global Innovators de Thomson Reuter 2013

Michelin se classe parmi les 100 entreprises les plus innovantes du monde[1] : 1,9 Md€ dépensés en 3 ans dans la R&D, 250 brevets déposés en moyenne chaque année.



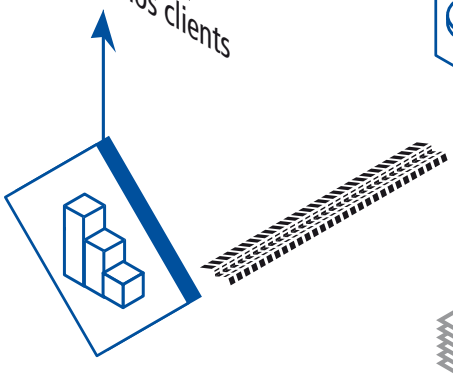
Des délais de développement divisés par deux.

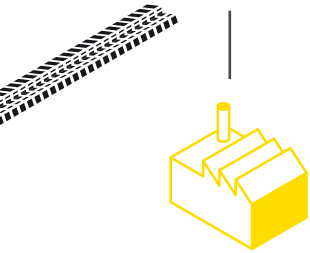
Des succès grâce à la démarche MICHELIN Total Performance qui réunit le maximum de performances dans un même pneu.

stratégiques et nos avancées

Un leadership conforté sur le segment porteur des pneus 17 pouces et plus.

2 CROÎTRE au service de nos clients



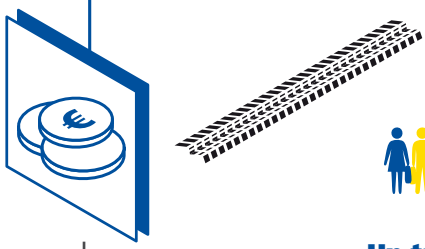


4 usines majeures démarrées au Brésil, en Chine, aux États-Unis et en Inde.

5,7 Md€ investis en 3 ans.

Plus de 1000 centres de distribution et services intégrés et franchisés ouverts en 3 ans.

3 AMÉLIORER partout notre compétitivité



465 M€ de gains en deux ans, en ligne avec l'objectif de 1 Md€ sur cinq ans.

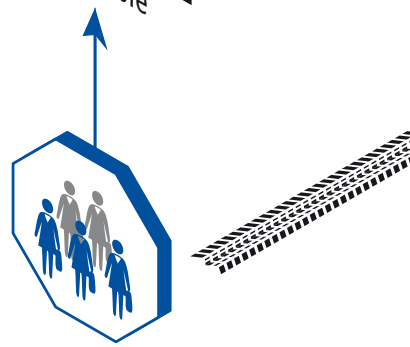
Une productivité industrielle renforcée.

Une démarche qualité actualisée.

Efficience et OPE[2], deux programmes mondiaux déployés pour plus d'efficacité et de réactivité.

(2) OPE : Outil de Pilotage de l'Entreprise

4 AVANCER Ensemble



Un taux d'engagement du personnel à 72 % en 2013, soit 3 points au-dessus de la moyenne mondiale des entreprises de la base de notre prestataire KENEXA.

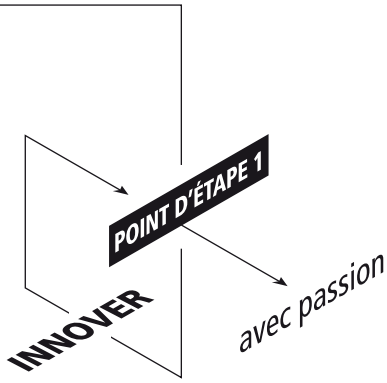
Toujours viser le 100 % Santé et Sécurité.

Plus de 12 000 personnes recrutées en deux ans.

5 000 tuteurs identifiés pour aider chacun à progresser.

Une offre complète pour se développer en tant que manager accessible aux **7 500 managers du Groupe :** formation initiale, portail dédié, baromètre 180°, Forum Managers…

Un investissement fort en formation : 5,3% de la masse salariale pour une moyenne de **76 heures de formation** par employé.



La passion de l'innovation porte le développement de Michelin depuis sa création. Elle fait la différence et fidélise en apportant à nos clients une valeur qu'ils perçoivent clairement. Elle nous permet de relever les enjeux d'une mobilité plus sûre, plus économe et plus soucieuse de l'environnement. Elle nourrit le positionnement haut de gamme de MICHELIN, marque de pneus la plus valorisée au monde.

DYNAMIQUE INNOVATION

La 1re force d'innovation de l'industrie du pneu déployée en Europe, en Amérique et en Asie.

Une dynamique d'innovation démultipliée

Création d'un Corporate Innovation Board (Comité Groupe Innovation) ouvert à des personnalités extérieures élargissement des domaines de recherche et des partenariats : Michelin enrichit ses moyens et ses méthodes, optimise ses processus de Recherche Développement et Industrialisation (RDI) pour accroître leur efficacité et conforter son avance.
Il s'attache à confronter au plus tôt les projets aux clients et aux marchés pour innover plus vite, au plus près des besoins.
Il accroît ses efforts dans le domaine des matériaux dont l'intégration contribue à son avance technologique et à la création de valeur. L'alliance conclue en 2013 avec Axens et IFP Énergies Nouvelles pour développer une filière de butadiène biosourcée en témoigne. 52 millions d'euros seront investis sur une durée de huit ans dans ce programme afin de disposer d'une alternative au pétrole ou au gaz, dont le butadiène, indispensable à la production de caoutchouc synthétique, est aujourd'hui issu.

Disponibilité et productivité accrues,

longévité doublée grâce à la technologie exclusive de tringles 30 % plus épaisses équipant la nouvelle génération de pneus miniers MICHELIN à carcasse renforcée.

Un géant préservant les sols : 2,32 m de hauteur, 900 mm de large, une capacité de charge de 10 tonnes : lancé en 2013, le MICHELIN AxioBib IF 900/65R46 est le plus gros pneu pour tracteur au monde. Grâce à sa technologie MICHELIN Ultraflex, ce pneumatique permet d'augmenter les rendements à l'hectare de l'agriculteur tout en préservant les sols.

SUCCESS 2 STORY

Un engagement gagnant : MICHELIN Total Performance

Nos clients attendent bien sûr de nombreuses performances de leurs pneus - sécurité, longévité, économies de carburant... Mais certaines de ces performances peuvent parfois s'opposer entre elles et il faut toute la puissance d'innovation de Michelin pour les concilier et parvenir à les faire progresser simultanément. Cet engagement de réunir toujours plus de performances dans nos produits porte un nom : MICHELIN Total Performance.
MICHELIN Total Performance est à la base des succès que nous avons rencontrés au long de notre *Nouvelle Etape de Conquête*. Certains pneus, comme MICHELIN Energy™ XM2, nous ont ainsi permis de prendre très vite de fortes positions dans les zones de croissance, tandis que d'autres, tel que le pneu pour avion MICHELIN Air X, ont accru nos parts de marché de près de 50 %. Grâce à leurs technologies innovantes, tous ont démontré leur capacité à offrir à nos clients plus de performances réunies.

MICHELIN Total Performance

Nos succès pneus 2011-2013

- Pneus Tourisme MICHELIN ENERGY™ Saver+
- Pneus Tourisme MICHELIN Pilot Super Sport
- Pneus Poids Lourd MICHELIN X Multiway XZE et MICHELIN X Line Energy
- Pneus Moto MICHELIN Commander II et MICHELIN Pilot Road 3
- Pneus Vélo MICHELIN StarGrip
- Pneus Agricole MICHELIN SprayBib et YieldBib
- Pneus Génie Civil MICHELIN XDR2
- Pneus Avion MICHELIN Air X.

Un nouveau Championnat électrique

Michelin sera le fournisseur officiel de pneumatiques du championnat de Formula E, une compétition pour voitures électriques organisée dès 2014 par la FIA dans les centres de grandes villes pour encourager l'investissement dans la mobilité durable.

Une implication toujours plus forte des employés du Groupe dans l'innovation

InnovaGO, InnovUP, Bibspace, … plusieurs outils et démarches ont été mis en place pour renforcer la dynamique d'innovation et encourager l'expression des idées par les salariés.

◆ Avec la démarche *InnovaGO*, chacun peut partager son idée, spontanément et à tout moment. L'objectif pour 2020 : susciter et recueillir 100 000 Idées de Progrès et d'Innovation contre 50 462 aujourd'hui. 57 000 employés accèdent déjà à cet outil en ligne pour déposer leurs idées sur les produits, les services, les conditions de travail, la diversité, les économies réalisables, l'environnement, la qualité et la sécurité.

◆ Les challenges *Innov'Up* permettent d'identifier des opportunités d'affaires et d'offres nouvelles en donnant la parole à des employés de terrain de plusieurs pays et de différentes fonctions sur une thématique ou une question posée par le management d'une entité business.

◆ Quant à *BibSpace*, le réseau social interne de Michelin, il compte aujourd'hui 8 500 employés membres et 300 communautés. Lancé mi 2013, *BibSpace* simplifie et accélère la coopération, les échanges, le partage de bonnes pratiques, la résolution de problèmes et la circulation et l'enrichissement des idées.

RDI : les écoles se multiplient…

Michelin va ouvrir dans le monde sept écoles des métiers de la Recherche Développement Industrialisation d'ici à 2015. Leur vocation : l'acquisition du savoir et du savoir-faire du Groupe pour comprendre et satisfaire les besoins des constructeurs et des utilisateurs partout où les équipes de RDI sont implantées.

Ces écoles s'appuieront sur le réseau mondial de 500 formateurs qui assurent la formation initiale ou continue de 3 000 personnes par an dans l'un des dix métiers de la RDI.

La première école des métiers de la RDI a ouvert à Shanghai en 2013 pour former les Customer Engineering Support qui ont pour mission d'analyser sur le terrain l'usage et la performance de nos produits, et d'apporter un conseil technique à nos clients comme nos équipes de développement.

… Les partenariats avec les constructeurs aussi

Le succès des pneus de Michelin s'appuie sur une compréhension approfondie des usages, des besoins et des contraintes des clients.
Équipant tout ce qui roule, partout et en toutes conditions, le Groupe met son expertise unique du pneu et des liaisons au sol au service des constructeurs et s'associe à leurs efforts d'innovation avec des équipes dédiées.
Plus les enjeux et les exigences techniques sont élevés, plus la relation s'inscrit dans le cadre de partenariats à long terme. Les coopérations établies avec Airbus, Audi, Case New Holland, Caterpillar ou encore Porsche – depuis 1961 ! – en sont autant d'exemples.

VIDÉO

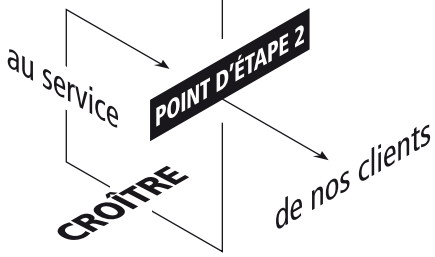
Quand tout se joue pour une histoire de secondes…

Le Centre de R&D Michelin de Ladoux : 450 hectares, 19 pistes pour tester l'adhérence, le comportement, l'endurance, le bruit et le confort des pneus et des véhicules. 37 000 évaluations par an effectuées pour Michelin, ses clients constructeurs et partenaires équipementiers.

SUCCESS 5 STORY

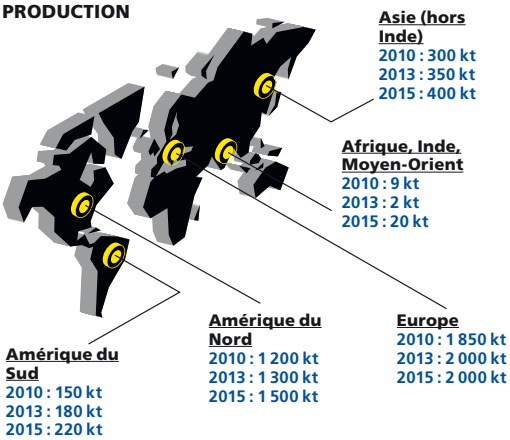
Urbalad : stimuler les synergies

3 300 personnes travaillent au centre de Recherche et Développement de Michelin de Clermont-Ferrand. Le Groupe va investir 220 millions d'euros d'ici 2019 pour le rénover entièrement afin d'accroître sa puissance d'innovation et d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux pneus et de nouveaux services. Ce grand projet comprend la construction au cœur du site de Ladoux d'un nouveau bâtiment qui accueillera à lui-seul 1 600 postes de travail. La création de ces nouveaux espaces de travail favorisera les coopérations transverses et permettra de gagner en efficacité dans la réalisation des projets.
« Nous allons réunir en un même lieu tous les métiers de la recherche, du développement et de l'industrialisation, explique Terry Gettys, Directeur de la Recherche & Développement. Cela facilitera les collaborations et stimulera la fertilisation croisée. »



Avec 10 % de notre chiffre d'affaires consacré aux investissements, les projets de croissance de Michelin n'ont jamais été aussi ambitieux. Cette croissance s'appuie d'abord sur la marque MICHELIN et sur l'expansion mondiale de nos réseaux de distribution. Elle passe aussi par de nouveaux services, une approche renouvelée du segment des pneus d'entrée de gamme et la maîtrise de nos approvisionnements en matières premières pour accompagner le développement.

LES CAPACITÉS DE PRODUCTION

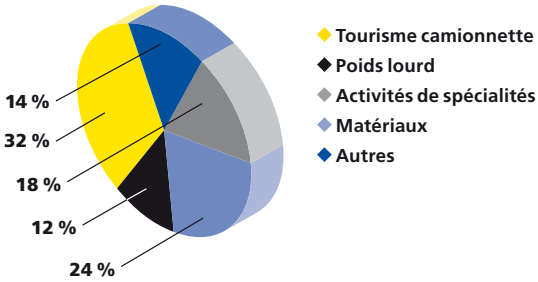


Quatre nouvelles usines géantes pour capter la croissance mondiale

Le nombre de véhicules en circulation pourrait doubler en vingt ans et les trois quarts de la croissance viendront d'Asie, d'Amérique du Sud, du Moyen-Orient, de Russie. Pour tirer parti de cette croissance et conforter son leadership mondial, Michelin a lancé entre 2010 et 2013 la construction de quatre usines de pneus de très grande capacité : au Brésil pour les voitures et camionnettes, en Inde pour les poids lourds, en Chine pour ces deux marchés, aux États-Unis pour les très gros pneus de génie civil.
Au cœur de la stratégie de conquête du Groupe, ces projets mobilisent des ressources financières significatives, une organisation innovante, des programmes de recrutement, de formation et d'intégration hors du commun. Peu d'entreprises ont des équipes capables de réaliser simultanément des projets de cette envergure. Les calendriers sont tenus et les budgets respectés.

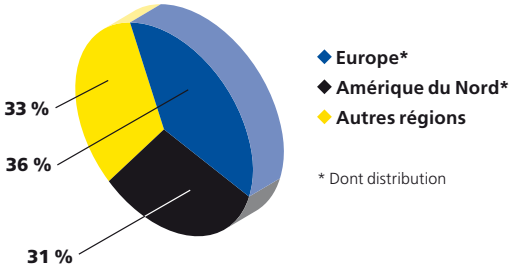
LES INVESTISSEMENTS 2013 PAR ACTIVITÉ

EN % DES DÉPENSES TOTALES



LES INVESTISSEMENTS 2013 PAR ZONE

EN % DES DÉPENSES TOTALES



* Dont distribution

L'usine Pau Brasil et la production de pneus pour poids lourds de Shenyang 2 en Chine sont entrées en marche courante en 2012. En 2013, Shenyang 2 a démarré sa production pour voitures, puis Chennai en Inde et Anderson aux États-Unis ont produit au second semestre leurs premiers pneus.
Lorsque ces usines auront atteint leur pleine capacité, Michelin disposera d'un outil industriel mondial encore mieux équilibré.

1 200

Brésiliens, Chinois et Indiens formés dans des usines du Groupe hors de leur pays.

SUCCESS 2 STORY

Des réseaux franchisés pour accélérer l'accès au marché

Les pneus de remplacement représentent près des trois quarts du marché. Michelin mise sur l'expansion accélérée de réseaux de distribution franchisés pour démultiplier son accès au marché et fidéliser les conducteurs en leur permettant de profiter pleinement de la qualité de ses pneus par un entretien adapté.

◆ N° 1 européen, Euromaster a franchi une nouvelle étape en 2012 en lançant sa franchise au Portugal, en Roumanie et en Turquie. Le réseau compte désormais plus de 800 points de vente franchisés dans 12 pays d'Europe et près de 1 500 points de vente en propre.

◆ TCi Tire Center aux États-Unis est un des leaders du marché pour les pneus poids lourds neufs et rechapés et le 2e grossiste de pneus pour voitures et camionnettes au service des distributeurs indépendants.

◆ Michelin Commercial Service Network aux États-Unis comprend déjà 559 points de vente.

◆ Sur les marchés de croissance, les enseignes TYREPLUS pour les véhicules légers et MICHELIN Truck Service Center pour les poids lourds progressent très vite. TYREPLUS compte déjà 1 124 points de vente dans 22 pays, dont 932 en Chine. 1 141 MICHELIN Truck Service Centers sont ouverts pour servir les poids lourds. Michelin apporte à ses franchisés un modèle économique éprouvé, des méthodes de gestion standardisées et un appui opérationnel très efficace.

La croissance de ces réseaux est en ligne avec les objectifs fixés : 1 000 points de vente franchisés pour Euromaster et 1 600 pour TYREPLUS à l'horizon 2015.

Porsche

Un quatrième contrat de partenariat exclusif est reconduit jusqu'au 31 décembre 2016.

Motos et scooters

Une gamme entièrement renouvelée en deux ans avec six lancements internationaux en 2013 couvrant l'essentiel des usages, des roadsters et sportives aux grosses et petites cylindrées en passant par le premier pneu hiver pour scooters. Et pour les passionnés : les MICHELIN Power Days, un programme d'entraînement encadré sur circuit.

La haute performance pour dynamiser nos résultats

De 2012 à 2015, Michelin augmentera ses capacités de production de pneus haute performance de 70 %. L'objectif est de tirer parti du dynamisme de ce segment de 17 pouces et plus qui représente le tiers du marché mondial des pneus pour voitures. Très bien référencée chez les constructeurs haut de gamme AMG, Audi, BMW, Cadillac, Corvette, Ferrari, Lexus, Mercedes, Porsche, entre autres, la marque MICHELIN y occupe une position privilégiée et ses victoires en compétition confortent sa réputation. MICHELIN est aujourd'hui la marque préférée des passionnés de sport automobile[1] qui veulent les meilleures performances et y consacrent des budgets élevés. Nos ventes de pneus haute performance destinés aux 4X4, SUV, grosses berlines et voitures de sport ont augmenté de 25 % en trois ans. Le dernier pneu MICHELIN Pilot Super Sport est devenu la référence sur ce marché, et les lancements du pneu MICHELIN Pilot Sport 3 All Seasons aux États-Unis en 2013 et des pneus Latitude Sport 3 et Pilot Sport Cup 2 en 2014 conforteront ces positions.

(1) avec Pirelli qui s'y consacre exclusivement.

Orientée performance,

la marque MICHELIN signe plus de 75 % des ventes du Groupe* en 2013. Synonyme de qualité, de sécurité et de performances au plus haut niveau, elle est en tête des indices de reconnaissance dans la plupart des régions.

* En valeur

MICHELIN Pilot Super Sport le pneu de série le plus rapide du monde sur circuit[2].

(2) TÜV SÜD Automotive

VIDÉO

**À pneu exigeant,
tests hors normes…**

SUCCESS 4 STORY

Des services innovants pour créer de la valeur

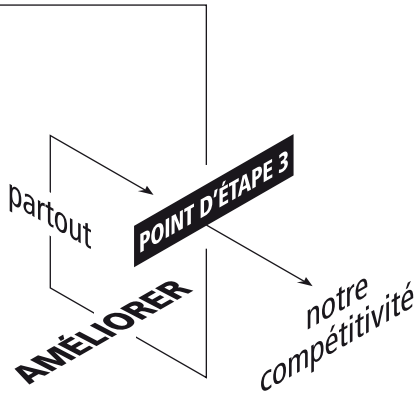
Vendre des kilomètres, des atterrissages ou des tonnes transportées plutôt que des pneus est un service proposé de longue date par Michelin.
L'approche de MICHELIN solutions va plus loin : elle s'engage sur des résultats (économies de carburant, réduction d'émissions de CO_2 ou temps d'immobilisation minimal des véhicules) dans le cadre de contrats pluriannuels et se rémunère sur les gains réalisés. Si l'objectif est atteint, ils sont partagés ; sinon, le client est indemnisé : une nouvelle façon de démontrer la contribution des pneus MICHELIN aux performances des flottes professionnelles grâce au déploiement de services autour et au-delà du pneu. Lancée en 2013 en Europe, l'offre Effifuel associe la formation à l'éco conduite, l'installation de boîtiers télématiques et la gestion des pneumatiques avec la fourniture des meilleurs pneus basse résistance au roulement, pour aider les gestionnaires à réduire la consommation de leurs véhicules.

Innovation continue

Cinquième génération de pneus Poids Lourd à basse consommation de carburant, MICHELIN X LINE Energy présente aussi une remarquable longévité ce qui répond pleinement aux attentes des transporteurs longue distance.

Les cartes et guides touristiques, les services numériques,

**les applications mobiles, ainsi que les produits sous licence Michelin Lifestyle concourent à la valorisation de la marque MICHELIN et permettent de l'installer dans le quotidien de millions d'utilisateurs.
Michelin Lifestyle vise ainsi 30 millions de produits vendus en 2017 et se développe dans les semelles de chaussures.**



Michelin adapte et améliore en permanence son outil industriel, ses moyens et son organisation pour être toujours plus compétitif, plus agile et plus efficace partout dans le monde. Sur la période 2012-2016, il vise 1 milliard d'euros de gains de compétitivité[1]. Malgré des volumes affectés par la situation économique en Europe, Michelin a réalisé 465 millions d'euros de gains en deux ans.

(1) Hors inflation, y compris coûts évités.

+ 33 %

C'est l'objectif de hausse de la productivité exprimée en tonne par personne employée entre 2010 et 2016 grâce au progrès continu et à l'évolution mondiale de l'outil industriel.

Une productivité industrielle renforcée

Michelin continue à muscler son dispositif en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. Les sites sont regroupés, spécialisés, adaptés à l'évolution de la demande et fortement automatisés pour atteindre les meilleurs standards de compétitivité grâce aux économies d'échelle et aux gains de productivité.
Le Groupe a notamment renforcé les usines de pneus pour voitures de tourisme de Lexington aux États-Unis et de Cuneo en Italie. En France, le site de Cholet est devenu le pôle d'excellence européen des pneus pour 4X4 et camionnettes et celui de Montceau-les-Mines, l'un des premiers sites européens de production de semi-finis et de pneus de génie civil avec Le Puy.
Cette stratégie se poursuit avec le transfert des activités de pneus pour poids lourds de Joué-les-Tours sur le site de La Roche-sur-Yon dont la capacité devrait être doublée d'ici 2019. Avec 1,6 million d'unités par an, cela en ferait un pôle majeur du pneu pour poids lourds en Europe.

L'Efficiency Booster,

emprunté à l'industrie, permet d'accélérer les progrès et de renforcer la performance des processus supports des Zones Géographiques.

La démarche de progrès continu

Michelin Efficiency Way (MEW) a été déployée sur l'ensemble des équipes du Centre d'Excellence et de Services Partagés Record to Report à Clermont-Ferrand.

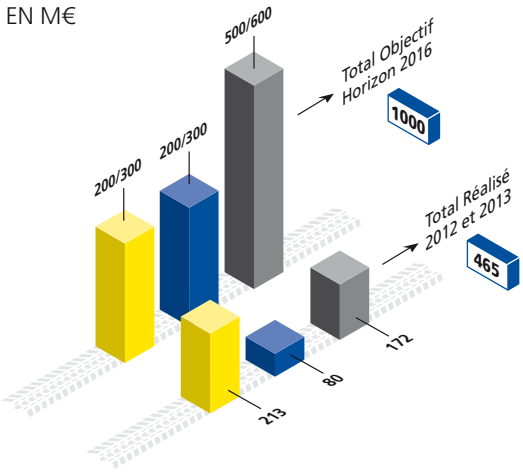
Le progrès continu étendu aux fonctions support

Lancé en 2011, le programme *Efficience* introduit une culture de challenge permanent des frais de fonctionnement et le progrès continu dans les fonctions supports et les services centraux, avec l'objectif d'une économie de 300 millions d'euros sur les frais généraux et commerciaux en trois ans. Une task-force centrale réduite et un réseau opérationnel de 50 correspondants sont en place. Les processus sont revus pour accélérer les décisions. Les ressources sont concentrées sur les priorités stratégiques et dimensionnées au juste besoin. Les centres de services partagés et les collaborations sont favorisés avec la création de Michelin Business Services, les personnes plus que jamais responsabilisées. Avec des indicateurs de performance précis et un outil collaboratif de pilotage, le programme *Efficience* permet à chacun d'apprécier sa contribution.
À fin 2013, les gains s'élèvent à 200 millions d'euros.

Efficience
DOING THE RIGHT THINGS RIGHT

LE PLAN DE COMPÉTITIVITÉ 2012-2016

EN M€



- Frais généraux
- Matières consommées
- Production & Transport

+ 30 %. Grâce à l'application de la démarche de progrès continu qui favorise le déploiement des standards Groupe, la Thaïlande a gagné trente jours sur cent dans son processus de recrutement.

SUCCESS 3 STORY

L'engagement pour la Qualité récompensé

La qualité sans compromis est notre engagement et notre priorité au service de nos clients : un engagement réaffirmé en 2013 avec la publication d'une nouvelle Déclaration Qualité et des formations pour chacun.
Organisé tous les deux ans, le Prix Michelin de la Qualité favorise les bonnes pratiques des équipes du Groupe et valorise les résultats obtenus. La Ligne Produit Poids Lourd a remporté le Trophée 2013 pour l'ouverture à Bangkok d'une école chargée de développer les compétences des ingénieurs de terrain qui assurent les relations avec les clients.
Les fournisseurs sont naturellement associés aux objectifs d'excellence de la marque MICHELIN et de l'entreprise. Trois d'entre eux ont été récompensés en 2013 pour leurs performances remarquables en matière de qualité : l'Allemand Saarstahl pour les matières premières, l'Indien Avasarala pour les achats industriels et le Français Europcar pour les prestations de services.

87 %

des employés sont convaincus de l'engagement qualité produits et services Michelin.

Étude mondiale 2013 « Avancer ensemble : votre avis pour agir »

SUCCESS 4 STORY

Des solutions partagées pour la croissance

Être plus agiles et plus efficaces pour accroître nos ventes, réduire nos délais, nos stocks et nos coûts, piloter plus finement nos marges et mieux satisfaire nos clients sont les bénéfices attendus du programme *OPE*[1] lancé fin 2011.
Les modes opératoires ont été repensés par l'équipe projet et les systèmes d'information ont été harmonisés, depuis la prise en compte de la demande d'un client jusqu'à l'encaissement de son règlement.
100 millions d'euros par an sur cinq ans seront consacrés au déploiement du programme OPE, lequel doit se concrétiser par de nouveaux progrès dans l'excellence opérationnelle et la qualité de service, assortis à partir de 2017 d'une baisse des stocks de 250 millions d'euros et d'une réduction des coûts annuels de l'ordre de 200 millions d'euros.

Le programme *OPE* est organisé en trois pôles qui transcendent les activités et les métiers tout au long de la chaîne de valeur : Amont pour les matières et produits semi-finis, Aval pour les produits finis et Finance/Achats pour les opérations comptables. Leur mise en place progresse. En octobre 2013, la Chine a été le premier pays à déployer toutes les composantes du nouvel ERP[2].

OPE

De 3 semaines à 3 jours

pour répercuter la demande du marché aux fournisseurs de matières premières : c'est la réduction de délais visée grâce à OPE.

(1) OPE: Outil de Pilotage de l'Entreprise
(2) ERP: Enterprise Resource Planning

VIDÉO

“Une équipe qui se gère elle-même…”

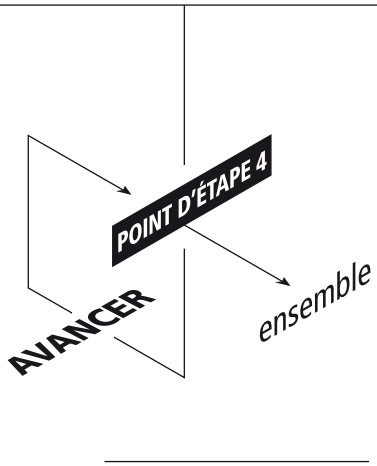
SUCCESS 5 STORY

100 % des activités industrielles ont adopté les *Organisations Responsabilisantes*

« Un de nos principes est de donner la responsabilité à celui qui accomplit la tâche car il sait beaucoup de choses sur la question et cela lui révèle souvent des capacités dont il ne se doutait pas et qui le font avancer », déclarait Edouard Michelin en 1928.
Les Organisations Responsabilisantes (OR), lancées dans les années 90 et accélérées en 2010, incarnent de plus en plus cette conviction. Confiance, autonomie et développement des personnes favorisent l’engagement indispensable à toute dynamique de progrès.
La performance se fonde sur plus de délégation, de polyvalence, de coopération, de solidarité et de responsabilité tant pour les agents de fabrication au sein des îlots que pour les équipes à tous les niveaux dans les usines. 100 % des activités industrielles travaillant aujourd’hui en OR, la volonté de poursuivre le développement de la démarche s’est imposée.
Comment aller plus loin ? 37 îlots de production dans 15 usines pilotes ont travaillé en 2013 à inventer le nouveau modèle de management Michelin qui combinera gestion efficace de la performance et responsabilisation des personnes. Son nom ? « *MAPP* » pour *Management Autonome de la Performance et du Progrès*. En parallèle, une réflexion est engagée pour étendre l’esprit d’autonomie responsable aux activités du tertiaire.

Des usines plus flexibles et plus compétitives, des conditions de travail plus ergonomiques. Grâce à de nouvelles machines d’assemblage le poids lourd a divisé par dix le temps requis pour un changement de dimension.

Les méthodes Michelin Manufacturing Way associées au Management Quotidien de la Performance (MQP) et aux Organisations Responsabilisantes favorisent la productivité et la flexibilité des usines et la responsabilisation des personnes.



Vivre ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous en pratiquant nos valeurs de respect, de performance, de responsabilité, en construisant des relations de confiance avec chacun, en recherchant les intérêts de tous et en nous souciant des conséquences à long terme de nos décisions : c'est la démarche que nous poursuivons.

Faire vivre « Avancer ensemble » et mesurer son impact sur l'engagement

La performance de l'Entreprise et le développement de ses salariés sont étroitement liés. La démarche « Avancer ensemble » inscrit la relation entre le Groupe et ses employés dans la durée, autour de valeurs de respect et de six domaines créateurs d'engagements : gestion de carrières, formation et développement, qualité du management, intérêt du poste, qualité de vie au travail, rémunération et avantages sociaux.
Lancée en 2013, l'étude « Avancer ensemble, Votre Avis pour Agir » mesure le taux d'engagement du personnel et permet de le comparer aux autres entreprises dans chaque pays comme au niveau mondial. Le Groupe suit la mise en œuvre des engagements pris dans « Avancer Ensemble », en particulier ceux liés au développement des personnes, pour en faire une réalité vécue par tous. Le taux d'engagement mondial des salariés est de 72 %, soit 3 points au-dessus de la moyenne des entreprises*. Des écarts existent cependant selon les pays ou les catégories de personnel.

* Des entreprises de la base du prestataire KENEXA.

81 %

des employés du Groupe sont fiers de travailler chez Michelin.

Source : Étude mondiale 2013 « Avancer ensemble : Votre Avis pour Agir » à laquelle 80 % des salariés ont participé.

5 800 personnes recrutées et intégrées

SUCCESS 2 STORY

Michelin déploie dans chaque pays sa stratégie digitale de recrutement et renforce sa proximité avec les écoles et universités, développe l'alternance, les stages et l'accueil de doctorants.
Dans tous les pays, chaque nouvel employé bénéficie d'un programme d'intégration personnalisé.
Le Groupe favorise le parrainage des jeunes embauchés par les personnels les plus expérimentés, à la fois pour permettre la transmission des compétences et des savoir-faire, et pour faciliter l'intégration entre les différentes générations.

Formation : au niveau des plus grandes entreprises mondiales

En 2013, Michelin se place à nouveau au-dessus de la moyenne des plus grandes entreprises mondiales avec en moyenne 76 heures de formation par employé et 80 heures par personne formée. La formation progresse et représente 5,3 % de la masse salariale avec un taux d'accès (TAF)* de 4,4 %.
En Inde, les salariés ont bénéficié d'un effort de formation record (délivrée à la fois sur place et dans d'autres sites à l'étranger) avec 250 000 heures de formation (taux d'accès à la formation de 12,1% en 2013).

*TAF : défini comme le nombre d'heures de formation rapporté au nombre d'heures travaillées

Renouveler les relations sociales

Dans un environnement toujours plus complexe et volatil, Michelin développe un dialogue social ouvert et constructif, orienté vers le meilleur compromis entre compétitivité et cohésion sociale dans une logique de communauté de destin.
2 860 rencontres officielles avec les organisations syndicales ont eu lieu cette année et 65 accords collectifs ont été signés sur la totalité du Groupe, réseaux de distribution compris.
L'accord conclu en 2013 en France, sur la relation sociale et syndicale, en est un bel exemple.
L'accord-cadre européen mis en chantier en 2012 sur la responsabilité sociale, sociétale, environnementale et le développement durable a fait l'objet d'un travail constructif de toutes les parties prenantes.

VIDÉO

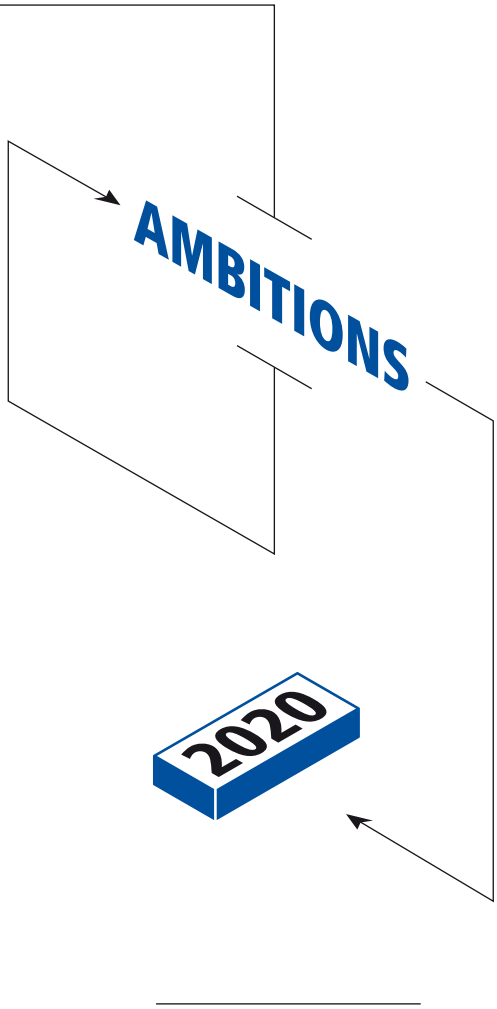
Une approche différente du recrutement…

BibAction 2013

le 4e Plan d'actionnariat Salarié : en novembre, une offre de rachat d'actions à des conditions privilégiées a été proposée à 96 000 salariés à travers le monde. 54,2% d'entre eux ont choisi de souscrire à BIB'Action 2013.

Michelin plébiscité par les étudiants et jeunes diplômés français pour sa communication digitale !

L'étude « Online Talent Communication Study » menée par PotentialPark place Michelin, en France, en 3e position sur les réseaux sociaux et en 9e position pour son site « Michelincareers ».



Six ambitions pour faire progresser l'Entreprise

Définies en 2013 et déployées dans l'ensemble du Groupe, nos six ambitions pour 2020 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.

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 Vivre en harmonie avec les communautés locales

6 Mobilité durable : améliorer la qualité de vie de tous

ENTRETIEN CROISÉ

avec Marc Henry Patrick Oliva

Patrick Oliva, Directeur de la Prospective et du Développement Durable

« Nos Ambitions 2020 sont chiffrées, suivies et les progrès sont mesurés. »

Pourquoi ces six ambitions pour 2020 ?

Patrick Oliva : En 2012, à l'occasion des dix ans de notre démarche Performance et Responsabilité (PRM), Jean-Dominique Senard a souhaité donner un nouveau souffle à notre politique de développement durable.
Nous nous sommes fixé six ambitions pour 2020. Cela place le développement durable, dans toutes ses dimensions, au centre de la stratégie du Groupe. Le développement durable reste en effet trop souvent associé dans les esprits au seul respect de l'environnement. C'est important, mais ce n'est pas tout. Édouard Michelin l'avait très bien exprimé : « *le développement durable pour Michelin, c'est être performant dans toutes nos responsabilités.* » Jean-Dominique Senard le confirme : « *Nous voulons être une entreprise qui gagne dans toutes ses activités, qui est responsable et attire les talents du monde entier.* »
Marc Henry : Les dix ans de PRM nous ont permis de mesurer l'efficacité de cette démarche : amélioration de la sécurité au travail et de la performance des usines qui vont de pair ; certification qualité et certification environnementale des sites, maîtrise des risques et progrès continu ; accentuation de notre leadership dans les pneumatiques à haute efficacité énergétique alors même que les réglementations ne cessent de se durcir en matière d'émissions ; promotion de la diversité et développement de la formation pour soutenir notre développement mondial ;

« Être performant dans toutes nos responsabilités, c'est être une entreprise qui gagne dans toutes ses activités, qui est responsable et attractive pour les talents venus du monde entier. »

Marc Henry, Directeur Financier

lancement de la nouvelle dynamique de dialogue social indispensable au renforcement de notre compétitivité sur les marchés matures. Toutes ces avancées ont permis d'améliorer nos résultats, de conforter la confiance de nos actionnaires et ainsi de nous désendetter, de nous doter d'une structure financière solide sans laquelle il n'y a pas de pérennité.
Le relèvement de notre notation financière et le très bon classement de Michelin dans le principal indice mondial d'évaluation de la performance de développement durable des entreprises montrent la solidité de notre démarche.

Quels sont vos enjeux ?

P.O. : Ce siècle verra bientôt peut-être circuler deux milliards de véhicules. La dépendance au pétrole ne fléchit pas ; les émissions de CO_2 augmentent ainsi que les accidents de circulation. Le transport routier, la sécurité routière, la pollution dans les villes sont au cœur des nouveaux enjeux de société.
La crise, ou plus exactement les mutations économiques et numériques mondiales que nous vivons, leurs effets sur l'emploi et les sociétés, ont ébranlé beaucoup de certitudes sur la solidité du modèle de croissance mondial et sur son acceptabilité dans la durée. Il n'est pas besoin d'être un grand prospectiviste pour savoir que, dans les années qui viennent, l'accent sera mis sur la quête de nouveaux modèles de développement avec la recherche d'un mieux pour l'économie, pour la société et pour l'environnement. Il s'agit d'inventer de nouvelles manières de travailler et de vivre ensemble demain. La création et l'enrichissement d'emplois, la préservation de l'environnement et des écosystèmes dont nous dépendons sont au cœur de nos préoccupations.

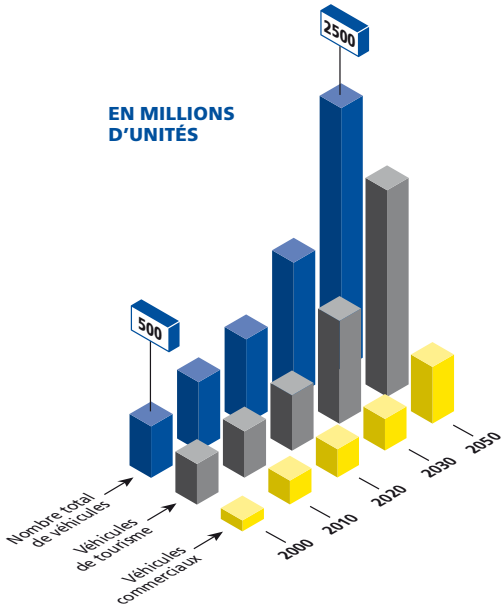
M.H. : Nos six ambitions pour 2020 s'inscrivent dans ce cadre. Elles visent à faire de Michelin une entreprise bien armée pour assurer sa croissance sur le long terme, en associant les employés à sa performance et en favorisant leur développement, en faisant bénéficier les communautés locales de cette dynamique positive et en contribuant à la mobilité routière durable. Ces ambitions forment un ensemble solide. Elles sont porteuses de sens et de motivation pour nos équipes. Elles renforcent notre crédibilité et notre attractivité.
Elles vont nous permettre de développer des relations de confiance avec nos parties prenantes, de soutenir notre croissance et de continuer à améliorer nos performances.

Comment déployez-vous Ambitions 2020 ?

P.O. : Nous avons réorganisé la gouvernance de notre démarche de développement durable pour accroître son efficacité et son intégration à tous les niveaux, dans tous les métiers. Nos Ambitions 2020 sont intégrées aux plans stratégiques et aux objectifs de chacun et déployées dans tous les pays, sites et entités du Groupe. Elles sont chiffrées, suivies et mesurées.
Au niveau du Groupe, un Conseil Performance et Responsabilité Michelin de onze membres, présidé par Jean-Dominique Senard, définit les objectifs. Au niveau transverse, le Comité opérationnel PRM pilote la réalisation des objectifs. Dans chaque pays, un correspondant PRM garantit la promotion du développement durable au quotidien, rend compte de la mise en œuvre des objectifs définis par le Conseil PRM et des initiatives locales. L'avancement des programmes d'actions et leurs résultats sont régulièrement évalués.

ENVIRONNEMENT

LES VÉHICULES EN CIRCULATION DANS LE MONDE ENTRE 2000 ET 2050



Sources : OCDE, IRF, FMI

Environnement : quels enjeux pour 2020 ?

La mobilité est un fondement du développement humain mais sa croissance pose d'immenses défis. L'évolution démographique et le développement économique dynamisent les déplacements des personnes et les échanges de marchandises. Plus d'un milliard de véhicules routiers circulent dans le monde et ce nombre pourrait dépasser 1,5 milliard en 2020. Estimée à plus de 83 millions d'unités en 2013, la production automobile mondiale dépasserait 100 millions en 2020 dont 6,3 % de véhicules électriques et hybrides contre 3,5 % en 2013[1]. L'essentiel de la croissance vient et viendra des nouveaux marchés.

(1) PwC Autofacts

Le défi de la mobilité durable

Le transport consomme plus de 60 % de la production pétrolière mondiale. Quels seront la disponibilité et les prix des carburants quand le parc de véhicules aura doublé ?

Face à la raréfaction des énergies fossiles, au changement climatique, à la dégradation de l'environnement, notamment en milieu urbain, les normes de consommation et d'émissions se durcissent. Pour relever ce défi, l'industrie automobile s'est engagée dans une formidable évolution vers une mobilité plus économe en énergie et en matières premières, plus propre et plus connectée. Cette mobilité durable est au cœur de l'offre de Michelin.

Le défi aussi pour nos achats

Comment s'assurer que les pratiques sociales et environnementales de nos fournisseurs sont conformes aux standards que nous souhaitons encourager ?

Les achats représentent plus de 60 % de nos ventes nettes : 13 milliards d'euros en 2013.

Leur internationalisation accompagne notre développement mondial. Mieux acheter pour accroître notre compétitivité, maîtriser la qualité, sécuriser nos approvisionnements et promouvoir un développement responsable : comment concilier ces exigences ?

6 millions

L'hévéaculture représente 6 millions d'emplois ruraux et fait vivre 20 millions de personnes.

Le défi du caoutchouc naturel

L'industrie du pneu consomme 70 % du caoutchouc naturel produit dans le monde. Ses qualités le rendent irremplaçable dans de nombreuses applications. La demande croît et le marché est soumis à de fortes fluctuations de prix. Nous agissons pour en faire le meilleur usage et développer la production en augmentant la productivité des plantations. Nous encourageons le développement d'une hévéaculture durable tout au long de la chaîne de valeur.

Par ailleurs, un programme de recherche BioAmirys a été lancé afin d'obtenir du polyisoprène (molécule principale du caoutchouc naturel) à partir de différentes sources de biomasse autres que l'hévéa.

Michelin compte plus de 45 000 fournisseurs dans 144 pays.

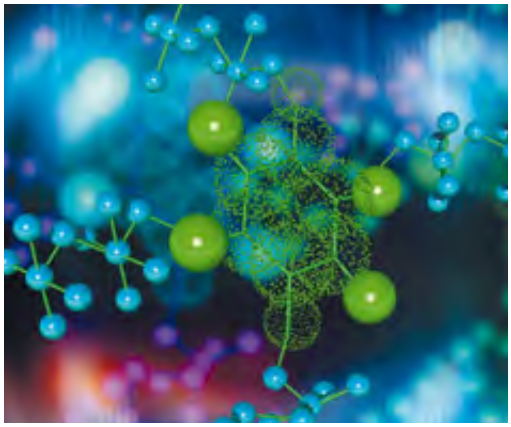
ENVIRONNEMENT

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

Plus de performances avec moins de matière

Nos enjeux

◆ Optimiser l'efficacité des matériaux en alliant allègement, robustesse et longévité.
◆ Développer des services qui aident les utilisateurs à optimiser la durée de vie des produits.

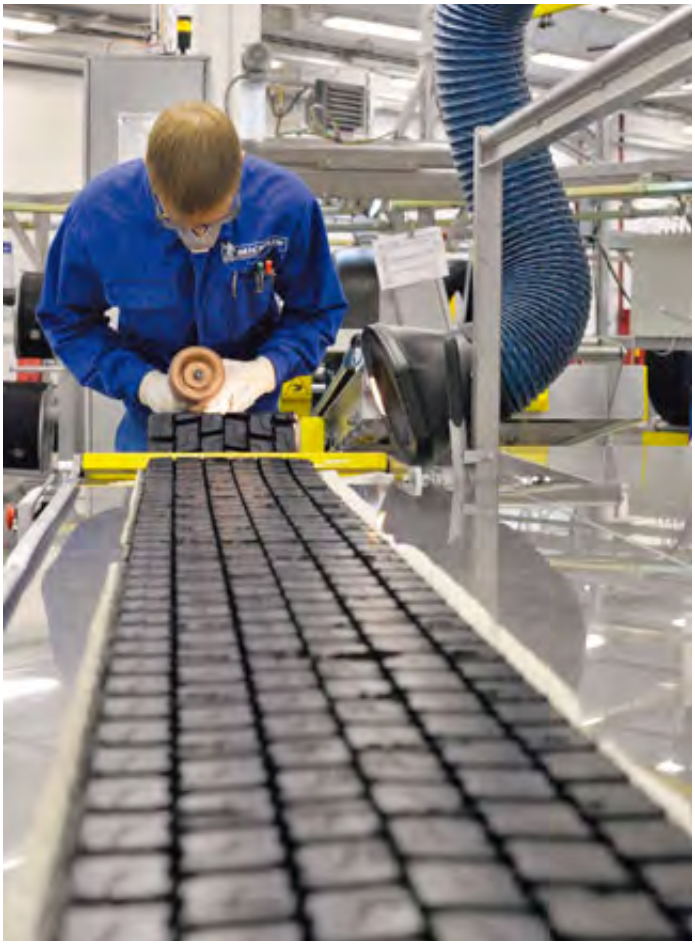


Objectif 2020

◆ Améliorer d'au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières.

Michelin agit dès maintenant

Faire mieux avec moins. Jusqu'à deux cents matériaux entrent dans la composition d'un pneu. Certains se font plus rares et plus chers. Plusieurs démarches contribuent à optimiser leur utilisation. *Value to Design* associe marketing et développement pour définir précisément les performances attendues par les clients. *Design to Cost* optimise la masse des pneus par la recherche du « juste nécessaire » pour obtenir une performance donnée. *Carry More for Less* conçoit des pneus plus légers capables de porter des charges plus lourdes, d'offrir une meilleure longévité kilométrique ou, dans le domaine aérien, d'assurer un plus grand nombre d'atterrissages. La standardisation et l'amélioration continue des procédés de production permettent de mieux maîtriser les consommations et la qualité, ce qui diminue les pertes de matières et les rebuts.



1 000 000 km

c'est la distance parcourue avec un pneu pour poids lourds MICHELIN recreusé, rechapé et recreusé à nouveau selon les procédés exclusifs de Michelin. La durée de vie des pneus est ainsi multipliée par 2,5 avec des performances identiques à celles des pneus neufs.

VIDÉO

Donner des ailes à vos affaires...

- 22 % de matières premières dans un pneu MICHELIN radial NZG par rapport à un pneu standard de technologie bias.

+ 50 % d'atterrissages avec des pneus allégés de 20 % : c'est l'objectif poursuivi pour la nouvelle génération de pneus radiaux MICHELIN NZG en développement.

+ 50 % de durée de vie attendus pour la prochaine génération de pneus pour poids lourd MICHELIN grâce aux technologies en développement.

ENVIRONNEMENT

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

AMBITION 1

Plus d'efficacité énergétique

Nos enjeux

◆ Abaisser encore la résistance au roulement et développer des services qui aident nos clients à économiser du carburant.
◆ Concevoir des pneus à haute efficacité énergétique pour accroître les performances et l'autonomie des véhicules à motorisation hybride et électrique.

Objectifs 2020

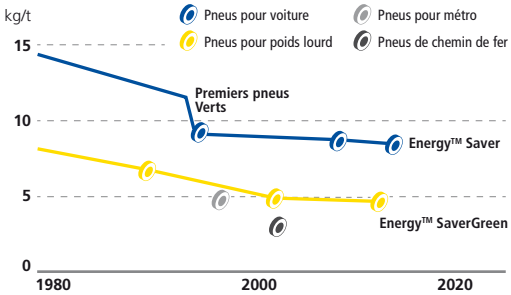
◆ 3 milliards de litres de carburant économisés sur la durée de vie des pneus
◆ 8 millions de tonnes de CO_2 évités grâce aux progrès de nos produits.

Michelin agit dès maintenant

Consommation de carburant.
Un plein sur cinq pour une voiture, un sur trois pour un poids lourd est utilisé pour vaincre la résistance au roulement des pneus. N°1 mondial de la basse résistance au roulement, Michelin travaille à la réduire[1] , ce qui permettrait de gagner 3 à 5 g de CO_2 au km d'ici 2020.

(1) Base 2010

ÉVOLUTION DU COEFFICIENT DE RÉSISTANCE AU ROULEMENT DES PNEUS MICHELIN



Technologie MICHELIN Ultraflex

Plus de traction, moins de compactage des sols, moins de consommation de carburant, une capacité de charge augmentée de 40 % pour une pression inchangée et une durée de vie accrue, tels sont les gains obtenus avec la technologie MICHELIN Ultraflex pour engins agricoles. Ces résultats sont démontrés chaque année à travers près de 50 tests en champs à travers le monde, notamment au Brésil, en Russie et en Chine. Avec Michelin Ultraflex, l'agriculteur réalise 10 % d'économie de carburant par rapport à des pneumatiques à technologie standard*.

*selon des tests réalisés au Brésil en 2012.

Michelin agit dès maintenant

Michelin participe à l'excellence énergétique d'une nouvelle hybridation. Associant motorisation essence et air comprimé, le démonstrateur hybride air de Citroën sur C3 est très économe en carburant. Les pneus *Tall & Narrow* de Michelin le sont également. Grâce à leur architecture originale et à un gain de 1,7 kg par pneu, ils permettent d'économiser 4,3 g de CO_2 au km et 0,18 litre de carburant aux 100 km.

Michelin ouvre gratuitement ses brevets RFID[1]. En équipant les pneus de puces RFID, on améliore leur suivi tout au long de leur vie. À la clé : plus de sécurité et de longévité, moins de carburant consommé. Encore faut-il des puces lisibles et résistantes. C'est le cas des puces testées par Michelin sur plus de 5 milliards de kilomètres. Leader mondial de la RFID appliquée aux pneus, le Groupe a ouvert gratuitement ses brevets en 2013 afin de favoriser l'adoption d'une norme mondiale.

MICHELIN solutions mise sur la télématique embarquée, l'électronique et le « cloud computing » pour recueillir en temps réel les données des véhicules, analyser leur performance et celle des conducteurs, en tenant compte de leur charge et de leur trajet, et proposer des solutions d'économie. Le marché des solutions de mobilité pourrait représenter 10 milliards d'euros à l'horizon 2017.

(1) Identification par radio fréquence à technologie standard

ENVIRONNEMENT

INDUSTRIE RESPONSABLE : DEVENIR UNE RÉFÉRENCE

AMBITION 2

Production et logistique responsables

Nos enjeux

- Économiser l'eau et l'énergie.
- Réduire nos émissions et nos déchets.
- Protéger les écosystèmes et la biodiversité.
- Appliquer les meilleures techniques disponibles et déployer les bonnes pratiques dans les nouvelles usines.

Objectifs 2020*

- **Réduire de 40 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF[1] en améliorant notamment de 25 % notre efficacité énergétique dans l'industrie.**
- **Réduire de 10 % les émissions de CO_2 des activités logistiques.**

* Par rapport à 2010
(1) Michelin Environmental Foot Print

Michelin agit dès maintenant

Une organisation pluridisciplinaire Énergie est chargée d'améliorer l'efficacité énergétique des usines. Tous les sites mettent en place un plan d'actions et sont évalués tous les trois ans. Un Animateur Performance Énergie est chargé dans chaque site d'accélérer le déploiement des outils, des méthodes et des bonnes pratiques. Les économies d'énergie obtenues par cette démarche très structurée ont représenté entre 2005 et 2013 l'équivalent de près de 254 000 tonnes de pétrole par an.

Installations photovoltaïques, mur solaire, éoliennes, chaudières à bois, achat de chaleur issue de la méthanisation : 17 sites en Allemagne, au Canada, en Écosse, en Espagne, en France et en Irlande recourent aux énergies renouvelables. Trois installations ont démarré fin 2012, ce qui a permis d'éviter l'émission de 40 000 tonnes de CO_2 au total en 2013 contre 31 000 tonnes en 2012.

MICHELIN ENVIRONMENTAL FOOTPRINT

BASE 100	2010	2011	2012	2013	Unité[3]	En valeur absolue	Unité
Consommation d'énergie	14,4	13,6	13,7*	13,8	GJ/t PP	43 138	10^3 Gj
Consommation d'eau	11,8	11,6	11,9	11,7	m^3/t PP	36 694	10^3 m^3
Émissions COV[2]	2,9	2,7	2,7	2,6	kg/t PP	8 244	t
Émissions CO_2	1,3	1,2	1,2	1,2	t/t PP	3 799	10^3 t
Déchets générés	109,5	109,1	110,9	112,6	kg/t PP	352 972	t
Déchets mis en décharge	10,2	9,4	9,3	7,9	kg/t PP	24 778	t
MEF[1]	**100**	**96**	**96**	**95**			

(1) Michelin Environmental Footprint
(2) Composés Organiques Volatils
(3) t PP = tonne de pneumatiques produite
* Certaines données 2012 (MEF, Énergie CO_2) ont été modifiées par rapport au RADD 2012 car lors de la vérification des données 2013, une erreur impactant les résultats consolidés (double comptage de consommation d'énergie sur un site) a été détectée. Le choix a été de corriger les données 2012 dans le RADD 2013.

Michelin agit dès maintenant

Depuis 10 ans, Michelin protège 3000 ha de forêt atlantique primaire près de son site expérimental de Bahia. Cet espace naturel est exceptionnel. Il constitue une réserve de biodiversité sans égale.
Le Groupe a également constitué une réserve écologique de 35 000 plants issus de graines natives de 100 espèces différentes et créé un Centre d'Étude de la Biodiversité pouvant accueillir une trentaine de chercheurs. Il contribue à financer chaque année un vingtaine d'études sur la biodiversité.

VIDÉO

Des essais grandeur… nature.

68 sites ont réalisé l'inventaire des zones protégées existant dans un périmètre proche.

+ de 100 000

employés sont sensibilisés aux impacts de leur site sur l'environnement et aux enjeux propres à leur poste de travail.

Pour l'ensemble de la filière hévéicole, Michelin développe en collaboration avec le CIRAD[1] des variétés d'hévéas plus résistantes et plus productives, adaptées à différents climats.

(1) Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement.

ENVIRONNEMENT

INDUSTRIE RESPONSABLE :
DEVENIR UNE RÉFÉRENCE

AMBITION 2

Achats responsables

Nos enjeux

◆ Évaluer les performances en développement durable de nos fournisseurs.
◆ Les inciter à progresser et les accompagner pour qu'ils atteignent les standards du Groupe.

Objectifs 2020

◆ 400 fournisseurs principaux évalués.
◆ 70 % atteignent le niveau « confirmé » de nos standards.

Michelin agit dès maintenant

Une formation aux achats durables est incluse dans le programme de formation consacré au métier des achats. Obligatoire pour tout acheteur, prescripteur technique et client interne clé, elle permet de mesurer les enjeux de responsabilité environnementale, sociale et sociétale liés aux achats.

Les appels d'offres intègrent des critères de développement durable comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou l'amélioration des conditions de travail.
Les gains réalisés sont répartis sur deux axes : la création de valeur financière et la création de valeur RSE.

Les contrats liés à la construction et l'équipement des nouvelles usines comportent tous des clauses de sécurité au travail.

Dans les usines de transformation du latex, Michelin contrôle les conditions de travail tous les ans pour les grosses unités et régulièrement pour les plus petites.

Michelin agit dès maintenant

Michelin soutient l'hévéaculture durable. Les petits planteurs assurent plus de 80 % de la production mondiale de caoutchouc sur des parcelles de 0,5 à 3 ha. Au Brésil, dans la région de Bahia, Michelin aide 1 500 familles à cultiver ensemble hévéas, bananiers et cacaoyers pour obtenir des revenus plus diversifiés et réguliers dans le temps. Au Nigeria, dans le cadre du programme Petits Planteurs Michelin-SIPH[1], le Groupe finance l'achat des plants et la SIPH apporte son aide technique aux villageois.

(1) Société Internationale de Plantations d'Hévéas dont Michelin détient 20 %.

En Inde,

la construction de l'usine de Chennai a employé jusqu'à 4 000 personnes par jour en plusieurs équipes. Réussir à faire adopter le port du casque, des chaussures de sécurité et du harnais par tous les intervenants externes a été une lutte de tous les instants.

Michelin récompense ses meilleurs fournisseurs. En 2013, la société belge Umicore a remporté le Prix Performance et Responsabilité Michelin décerné pour la première fois.

Les Principes des Achats Michelin

formalisent les règles de déontologie des acheteurs, le processus de sélection des fournisseurs, les exigences de qualité du Groupe et ses attendus en matière éthique, sociale et environnementale.

ÉCONOMIE

La Chine est le 1er marché automobile mondial
avec un taux d'équipement dix fois moins élevé que celui de l'Europe.

En 2018,

les capacités de production de Michelin sur les nouveaux marchés auront globalement augmenté de 75 % en volume par rapport à 2010.

Économie : quels enjeux pour 2020 ?

Au plan mondial, les nouveaux marchés représentent déjà 40 % des ventes en volume des pneus pour voitures, 70 % pour les poids lourds. Cette évolution s'accompagne d'une concurrence forte avec une progression significative des fabricants asiatiques. Dans ce contexte, comment garder une industrie compétitive et pérenne sur les marchés matures ? Quelle stratégie industrielle développer pour profiter pleinement des perspectives mondiales des marchés du pneu ?

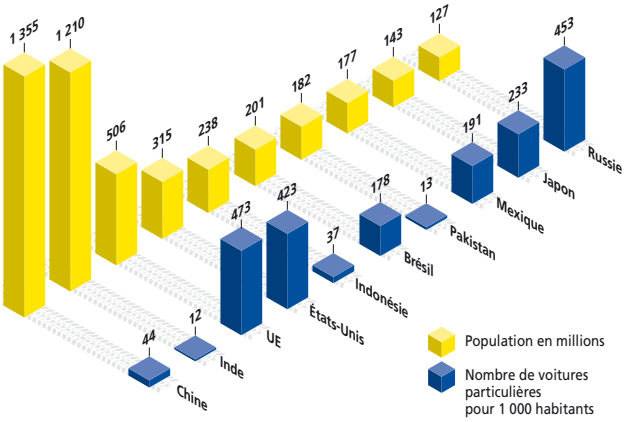
« Notre vision industrielle est d'avoir un outil productif bien réparti dans toutes les grandes zones géographiques et monétaires. Il est rare que les trois grandes zones économiques du monde soient en crise en même temps et la vraie protection contre les fluctuations des monnaies et l'Euro fort, c'est d'avoir des usines en zone dollar et en zone Asie. »

Jean-Dominique Senard

Le défi de l'anticipation

La durée de vie d'une nouvelle usine est d'au moins 40 ans. La convergence des coûts entre les zones qui semble se dessiner explique les efforts du Groupe pour maintenir un outil industriel dans les pays développés.
L'enjeu : disposer partout d'usines hautement compétitives et pour cela, être en mesure de réussir à temps la transformation de l'outil industriel en Europe et en Amérique du Nord pour assurer sa pérennité.

Population et équipement en voiture particulière



Sources : Banque Mondiale 2010 pour les voitures. Administrations des pays concernés pour les populations

Le défi de la volatilité

Qu'il s'agisse de la demande, du prix des matières premières et de l'énergie ou des conditions d'accès aux capitaux, l'environnement économique est devenu structurellement plus volatil. Il faut être en alerte, à l'écoute, vigilant, pour anticiper les changements souvent brutaux et réagir très vite.
À la hausse ou à la baisse, la réactivité et la flexibilité de l'outil de production et de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement sont des défis permanents. La gestion tarifaire est un autre enjeu.
Il en est de même de la maîtrise et de l'optimisation des besoins et des ressources financières en période de fort investissement. Comment allier rigueur et agilité ? Comment se financer aux meilleures conditions ?

ÉCONOMIE

RÉSULTATS FINANCIERS : PÉRENNISER LA PERFORMANCE

Disposer d'un cash flow libre structurel de 1 milliard d'euros par an à compter de 2020

Nos enjeux

◆ Générer un niveau de liquidité permettant de rémunérer nos actionnaires à hauteur de 35 % environ de notre bénéfice net hors éléments non récurrents tout en préservant la solidité de notre structure financière et la flexibilité nécessaire pour saisir les opportunités.

Objectif 2020

◆ **1 milliard d'euros de cash flow libre structurel[1]**

(1) Cash flow après investissements et désinvestissements récurrents et non récurrents et avant paiement des dividendes.

Michelin agit dès maintenant

Changer d'atelier, travailler sur un autre site quelques jours ou quelques mois, appliquer ses compétences et son savoir-faire à de nouveaux domaines d'activité : le Groupe encourage la polyvalence pour gérer efficacement les fluctuations de la demande.
Les sites renforcent leurs efforts de formation, et les Organisations Responsabilisantes contribuent à développer cet état d'esprit chez les agents à travers plus de responsabilisation et d'engagement.
La polyvalence permet de mieux satisfaire la demande durant les pics d'activité et d'éviter le chômage partiel en période de baisse tout en développant l'employabilité des salariés : une approche enrichissante et gagnante pour tous.

Michelin agit dès maintenant

Fluidifier la production. Shenyang 2 sera la plus grande usine Michelin du monde. Son magasin de pièces de rechange, central et connecté aux trois activités du site, satisfait les besoins des équipes de production au plus vite et au meilleur coût. Douze personnes en pilotent la gestion dans un bâtiment de plus de 1 400 m². Un système à codes à barre garantit un inventaire rapide et fiable des pièces disponibles et la centralisation permet une distribution 24/24 h. Innovante et très efficace, cette organisation va être dupliquée dans d'autres sites du Groupe.

Bib Stock

Management est l'un des outils du Groupe pour améliorer le taux de satisfaction de la demande tout en réduisant les stocks et le besoin en fonds de roulement.

Le Groupe optimise

ses délais de paiement fournisseurs via la mise en place d'un financement particulier de sa chaîne d'approvisionnement.

Le Groupe déploie, au travers du programme OPE (Outil de Pilotage de l'Entreprise), les systèmes et les standards de pilotage lui permettant de réduire ses stocks de 250 M€ et ses frais de 200 M€ sur 5 ans.

ÉCONOMIE

RÉSULTATS FINANCIERS : PÉRENNISER LA PERFORMANCE

AMBITION 3

Atteindre un retour sur capitaux investis égal ou supérieur à 15 %

Nos enjeux

◆ Faciliter notre accès aux capitaux – fonds propres et dettes – et optimiser le coût de nos ressources financières en démontrant notre capacité à créer une valeur nettement supérieure au coût moyen des capitaux propres et de la dette que nous employons.
◆ Fidéliser ainsi nos actionnaires et prêteurs.

Objectif 2020

◆ Un ROCE[1] égal ou supérieur à 15 % qui se compare à 10,9 % en 2011, 12,8 % en 2012 et 11,9 % en 2013.

(1) Résultat opérationnel net d'impôt / actifs employés (immobilisations, actifs financiers long terme, besoin en fonds de roulement).

Michelin agit dès maintenant

Des investissements optimisés et pilotés.
Il n'aura fallu que 18 mois entre le premier coup de pioche et le premier pneu de génie civil de la nouvelle usine de Lexington aux États-Unis : un record pour ce type d'investissement. La standardisation des conceptions, des équipements des usines et du cadencement des engagements réduit les délais de réalisation et les coûts d'investissement. Appliqué à tous les grands projets, *Bib Ramp* up accélère la montée en régime des machines en resserrant la coopération entre bureaux d'études, groupes méthodes, qualité et production tandis que *Bib Qualif* permet de s'assurer du respect des standards communs. La rentabilisation des capitaux investis débute ainsi plus rapidement et les équipes sont libérées plus vite pour conduire de nouveaux projets.

Michelin agit dès maintenant

Une 4e année de création de valeur.
Avec un maintien des investissements à un niveau élevé (1 980 millions d'euros), Michelin affiche un ROCE de 11,9 %, créant pour la quatrième année consécutive de la valeur pour ses actionnaires.
En 2013, grâce à une très forte génération de cash flow libre (1 154 millions d'euros), le Groupe a réduit son endettement net de 1 milliard d'euros.
Il est aujourd'hui quasiment désendetté.
Dans ce contexte, le taux de distribution des résultats devrait être porté de 30 % à 35 %*.

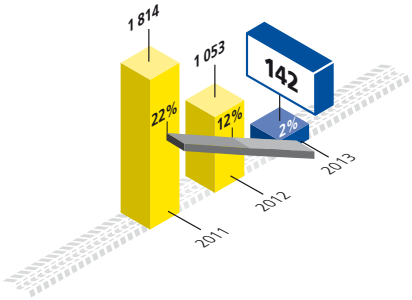
* Soumis à l'Assemblée générale du 16 mai 2014.

NOTATIONS DE CRÉDIT AU 31 DÉCEMBRE 2013

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

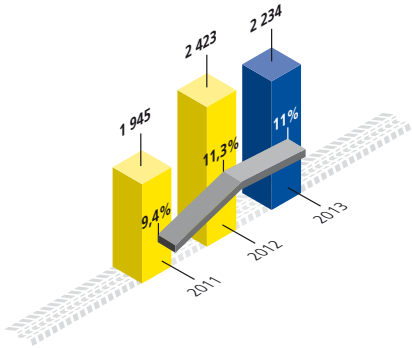
ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET ET DU TAUX D'ENDETTEMENT

EN MILLIONS D'EUROS — TAUX D'ENDETTEMENT



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL(1)

EN MILLIONS D'EUROS — MARGE OPÉRATIONNELLE EN % DES VENTES NETTES



(1) Avant éléments non récurrents.

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

En 2013,

1 500 personnes sur 18 sites industriels ont travaillé à inventer l'organisation du travail de demain en usine.

Employés et société : quels enjeux pour 2020 ?

L'enjeu pour un groupe mondial : attirer, intégrer, transmettre ses valeurs, écouter les salariés, donner à chacun l'envie et les moyens de s'engager, permettre à tous les talents de se développer, respecter chacun et faire de la diversité une source de créativité, un atout pour la croissance et la compétitivité. Il est aussi de promouvoir les communautés à proximité de nos implantations, notamment en encourageant nos employés à s'impliquer localement. Enfin, la mobilité doit améliorer concrètement la qualité de vie de chacun dans le monde, ce qui passe en premier lieu par la réduction des accidents de la route.

Bien-être, implication locale, sécurité routière : nos trois enjeux sociétaux pour 2020.

VIDÉO

Tous mobilisés pour votre sécurité…

Relations avec les parties prenantes

Fournisseurs, clients, actionnaires, investisseurs, institutions publiques, représentants du monde syndical, ONG, Michelin accorde une grande importance au développement de relations de qualité avec toutes ses parties prenantes, tant au niveau local qu'international. En mai 2014, le Groupe réunira ses parties prenantes de la zone Europe pour une journée de réflexion portant sur trois sujets : Que devrait faire Michelin, en tant que pneumaticien, pour accentuer son leadership dans le développement durable ? Comment Michelin peut-il contribuer à la mobilité durable en ville ? Comment concevoir la mobilité durable dans un monde aux ressources naturelles limitées ? Une deuxième session réunissant des parties prenantes de la zone Asie aura lieu en novembre en Chine.

Michelin en Inde

En juin 2012, quatre associations et un syndicat, la CGT, ont saisi le Point de Contact National (PCN) français de l'OCDE contre le Groupe Michelin, lui reprochant de ne pas avoir respecté les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des firmes multinationales lors de la construction de son usine de Thervoy. En septembre 2013, le PCN a conclu que Michelin n'avait pas violé ses principes directeurs et avait au contraire tout fait pour réduire l'impact « environnement et droits de l'homme » de son implantation. Néanmoins, le PCN a formulé des recommandations visant notamment à améliorer l'information et la consultation des parties prenantes locales ; le Groupe s'est engagé à les appliquer. Une nouvelle étude d'impact « environnement et droits de l'homme » est en cours.

Le défi de la sécurité routière

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 rapide développement sont les plus durement frappés. Si rien n'est fait, 2,4 millions de personnes pourraient décéder chaque année des suites d'un accident à partir de 2030. Les gouvernements, les organisations internationales et les entreprises doivent redoubler d'efforts pour améliorer la sécurité de tous les usagers de la route, les sensibiliser et les former au plus près des besoins. Michelin sensibilise les pouvoirs publics et les populations aux meilleures pratiques de sécurité routière partout où il est présent.
De 2009 à 2012, il a notamment dirigé avec le soutien de la Commission européenne le projet d'éducation à la sécurité routière ROSYPE[1] qui a touché plus de 1,1 million de jeunes en Europe. En 2011, il est devenu partenaire officiel de la Décennie d'action pour la sécurité routière des Nations unies (2011-2020).

(1) Road Safety for Young People in Europe.

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS : PROGRESSER ENSEMBLE

AMBITION 4

Toujours améliorer la sécurité au travail

Nos enjeux

◆ Protéger la santé et la sécurité des personnes qui travaillent dans l'entreprise et faire progresser le bien-être.

Objectif 2020

◆ **TCIR (Total Case Incident Rate) < 2.**

Michelin agit dès maintenant

Un nouvel indicateur mondial. En faisant de la sécurité au travail une absolue priorité, Michelin vise toujours le 100 % sécurité. Afin de continuer à progresser, le Groupe a adopté en janvier 2013 un nouvel indicateur en complément des taux de fréquence et de gravité des accidents. Le Total Case Incident Rate (TCIR), déjà utilisé depuis plusieurs années en Amérique du Nord, rapporte le nombre d'événements au travail ayant altéré la santé des salariés au nombre d'heures travaillées. En mesurant tous les impacts du travail sur la santé, accidents, mais aussi maladies professionnelles et inaptitudes provisoires, le nouvel indicateur va permettre de mieux hiérarchiser les programmes de prévention. Parallèlement, Michelin a défini et engagé en 2013 le déploiement d'une politique santé à l'échelle mondiale afin d'homogénéiser les pratiques de prévention sanitaire.

12 000

Idées de Progrès pour améliorer la sécurité ou les conditions de travail mises en œuvre en 2013.

20 usines n'ont enregistré aucun accident du travail avec arrêt en 2013.

Michelin Safety Award

En 2013, quatre usines (Activité Moules de Laem Chabang en Thaïlande, Ballymena au Royaume-Uni, Covington aux États-Unis, Nyiregyhaza en Hongrie), un centre d'essai (Almeria en Espagne) et deux magasins logistiques (Avelonea en Grèce et Salon-de-Provence en France) ont reçu le Michelin Safety Award.

Michelin agit dès maintenant

L'ergonomie est un axe majeur de progrès. Prise en compte dès la conception des projets, l'ergonomie contribue très largement à améliorer les situations de travail existantes. 20 millions d'euros sont investis chaque année pour développer de nouvelles solutions.
Ainsi, au Canada, la mécanisation de la préparation des membranes pour les presses de cuisson évite de manipuler un équipement pouvant peser plus de 40 kg tout en augmentant la productivité de 20 %.
À Shenyang, l'organisation des postes d'assemblage a été revue et 11 améliorations apportées afin d'éviter des mouvements pénibles ou superflus.
Ces solutions simples seront appliquées à toutes les machines d'assemblage : le réseau Ergonomie Groupe permet de partager les expériences et de diffuser rapidement les meilleures pratiques.

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS : PROGRESSER ENSEMBLE

« Avancer ensemble » avec les employés, développer les personnes et la diversité

Nos enjeux

◆ Créer un environnement de travail qui favorise la confiance, la coopération et la diversité, où tous les employés ont la possibilité de se développer et de s'engager dans le progrès et l'innovation.

Objectifs 2020

◆ Un taux d'engagement du personnel de 85 %[1]
◆ 75 % des managers issus de la mobilité et de la promotion interne
◆ 30 % de femmes dans l'ensemble du management[2]
◆ 80% des top managers dans les zones de croissance issus de ces zones

(1) Contre 72 % en 2013.
(2) Contre 22,5 % en 2013.

Michelin agit dès maintenant

Mesurer et améliorer l'engagement du personnel

Objectif très ambitieux : dans le cadre de la démarche « Performance et Responsabilité Michelin », le Groupe s'est fixé comme ambition de devenir, à horizon 2020, l'une des meilleures entreprises mondiales en matière d'engagement avec un taux atteignant 85 %. Pour mesurer le taux d'engagement des salariés du Groupe, une enquête a été mise au point et conduite mi-2013 en 20 langues dans près de 50 pays. Les résultats sont partagés par le manager qui ouvre le dialogue avec son équipe à partir des réponses exprimées de façon anonyme. Ensemble, ils définissent les priorités, décident d'actions à court terme à leur niveau et proposent des plans à moyen terme.
Avec l'enquête « Avancer ensemble, votre avis pour agir », le Groupe a lancé une démarche qui crée un cycle de progrès annuel et responsabilise à tous les niveaux. Conduite auprès de l'ensemble du personnel, elle sera désormais réalisée chaque année avec l'objectif d'améliorer ou de stabiliser les résultats.

« Avancer ensemble, c'est pérenniser la performance de l'entreprise en donnant à chacun les moyens de se développer dans la durée. C'est associer passion et confiance, développement et mobilité, responsabilité et performance pour susciter l'engagement. »

Jean-Michel Guillon, Directeur du Personnel

VIDÉO

Avancer ensemble… qu'est ce que ça veut dire ?

Développer les talents

Depuis 2011, 2 500 gestionnaires de carrière et managers ont été formés à la détection du potentiel pour identifier les personnes dont le parcours peut être accéléré

1 sur 3

Parmi les employés, les techniciens, la maîtrise et le management, 1 personne recrutée sur 3 est une femme.

111 200

employés, 120 nationalités.

Michelin agit dès maintenant

Des postes réputés masculins occupés par des femmes : Michelin accroît leur recrutement dans des métiers d'opérateurs et de responsables d'îlot. Chaque année, les progrès ergonomiques permettent à davantage de femmes d'accéder à un éventail plus large de postes. Le Groupe valorise aussi l'industrie auprès des étudiantes en participant à de nombreuses rencontres. Plus largement, un diagnostic est lancé dans chaque zone géographique. Objectif : construire des plans d'actions dans la durée pour accroître la proportion des femmes à tous les niveaux et dans tous les métiers avec une attention particulière portée à ceux du commerce et de l'industrie. Michelin déploie une démarche mondiale en faveur de la diversité. Un réseau de 600 correspondants partage vision, ambition et bonnes pratiques. En 2013, le réseau interne des responsables Diversité a notamment travaillé sur la mixité et la gestion des âges dans l'entreprise, avec en particulier le lancement d'une réflexion sur les seniors. Il s'est réuni en Allemagne pour partager les bonnes pratiques valorisant les seniors et l'encadrement de jeunes embauchés, notamment lors du développement et du démarrage de nouvelles capacités.

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

VIVRE EN HARMONIE AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

AMBITION 5

Contribuer au développement des communautés de proximité et encourager l'implication des employés dans la société

Nos enjeux

◆ Participer harmonieusement à la vie des communautés locales partout où nous sommes implantés.

Objectifs 2020

◆ 100 % des sites Michelin déploient le programme d'implication dans la vie locale selon les lignes guides définies en 2013.
◆ Les salariés consacrent 30 000 jours de travail par an à des actions en faveur des communautés.

Michelin agit dès maintenant

Un engagement mondial. Programmes d'éducation, dispensaires, sécurité routière, dons de pneus… les sites et les employés Michelin contribuent à améliorer les conditions de vie des communautés voisines. En 2013, Michelin a précisé sa politique d'Implication dans la Vie Locale (IVL) et les moyens qui lui sont alloués. Les projets sont choisis et gérés par les sites qui sont les mieux à même d'identifier les actions les plus appropriées. Sur chaque lieu d'implantation de Michelin, les projets retenus sont sélectionnés par un comité de pilotage, lequel est présidé par le directeur du site. Les salariés sont invités à proposer des projets. L'éducation, la formation, l'économie locale, la sécurité routière, la santé, le sport et la protection de l'environnement sont des axes privilégiés. Chaque site est invité à consacrer un pourcentage de sa masse salariale à ces actions avec un minimum de 50 euros par salarié, soit un budget global de l'ordre de 14,8 millions d'euros en 2013.

14,8 M€

et 16 482 journées de travail consacrées aux communautés locales en 2013.

VIDÉO

Tous volontaires au service des enfants défavorisés…

Création d'une Fondation Michelin. Établie en janvier 2014, la Fondation d'Entreprise Michelin a pour mission de renforcer les engagements sociétaux du Groupe en soutenant, dans tous les pays où il est implanté, des projets, des œuvres ou des organismes d'intérêt général qui favorisent le développement personnel, le renforcement du tissu social, l'aide aux personnes en situation de détresse et la solidarité. La Fondation sera particulièrement impliquée dans cinq domaines : la mobilité durable, le sport et la santé, l'action sociale, la culture et le patrimoine, enfin, la protection de l'environnement.
Le budget pour 2014 sera de 12 M€.

Michelin agit dès maintenant

Chaque employé pourra aussi consacrer une demi-journée de travail rémunérée par an à ces projets. Pour un site de 400 personnes, cela représente l'équivalent d'un emploi à temps plein. Les sites pourront également contribuer sous forme de dons en matériels et de mise à disposition de moyens. Le bénévolat des salariés sera encouragé.

Formation d'excellence pour des étudiants indiens. Michelin a signé en 2013 une convention avec l'École Centrale de Nantes qui accueillera dix étudiants ingénieurs indiens pour un Master de deux ans, complété par un stage de spécialisation chez Michelin. Leurs études seront financées par Michelin et par l'Institut français qui participe à ce projet aux côtés de quatre universités indiennes et de l'Ambassade de France en Inde. L'Alliance Française de Madras à Chennai assure en effet la formation initiale des candidats indiens à la culture et à la langue française.

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

VIVRE EN HARMONIE AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

AMBITION 5

Contribuer à l'emploi local

Nos enjeux

Favoriser le développement de l'économie locale :
◆ en aidant à l'installation et à la pérennisation d'entreprises ;
◆ en accompagnant la création d'emplois durables ;
◆ en soutenant des projets contribuant à l'employabilité des populations locales : développement des compétences, projets éducatifs, formation et insertion des jeunes, tutorat par les seniors.

Objectif 2020

◆ **Michelin Développement contribue à la création de 2 000 emplois locaux par an.**

Michelin agit dès maintenant

Avec Michelin Développement, le Groupe s'investit en faveur d'un développement économique et de la création d'emplois dans les bassins où il est implanté. Il s'engage avec plus de détermination encore lorsqu'il doit réduire ou arrêter des activités. Michelin Développement mobilise des spécialistes du Groupe pour apporter une expertise et un soutien technique aux porteurs de projets. Cet appui peut s'accompagner de prêts bonifiés à cinq ans sans prise de garantie. Tous les secteurs d'activité peuvent bénéficier de ces soutiens dès lors que le projet est solide et porté par une personne compétente et motivée.

Actif en France, dans d'autres pays d'Europe (Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni), au Canada et aux États-Unis, Michelin Développement a accompagné la création de plus de 30 000 emplois en 23 ans.

En France, **la convention de revitalisation du site de Seclin (Nord - France) s'est conclue par plus du double d'emplois financés (556 pour un engagement de 276). Les conventions de Montceau et Toul seront closes en 2014 avec également des résultats très supérieurs aux engagements.**

173

C'est le nombre de PME-PMI européennes qui ont bénéficié soit d'un accompagnement technique, soit de prêts ou de subventions par Michelin Développement en 2013.

L'implication de Michelin Développement **dans le bassin de Lille s'est concrétisée par la création de 556 emplois en CDI dont 19 dans la société Smart Module Concept.**

Aux États-Unis, depuis 2006, Michelin Développement Amérique du Nord a investi plus de 7,6 millions de dollars dans un éventail très varié de petites entreprises locales.

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

MOBILITÉ DURABLE : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE TOUS

Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière

Nos enjeux

◆ Promouvoir la juste pression pour permettre aux utilisateurs de tirer pleinement parti de la sécurité apportée par nos pneus.
◆ Contribuer aux objectifs de la Décennie d'Action pour la Sécurité routière 2011-2020 de l'Organisation des Nations Unies qui a pour ambition de sauver cinq millions de vies.

Objectifs 2020

◆ 100 % des sites Michelin sont certifiés ISO 39001 en 2020.
◆ Michelin encourage ses fournisseurs à déployer la norme ISO 39001.

Michelin agit dès maintenant

Faites le plein d'air et de conseils. Seuls points de contact entre la route et le véhicule, les pneumatiques et leurs performances jouent un rôle primordial pour la sécurité. Encore faut-il qu'ils soient gonflés à la bonne pression : 0,5 bar de moins et les pneus freinent moins bien, s'usent plus vite et utilisent davantage de carburant pour avancer. Partout dans le monde, Michelin incite les conducteurs à vérifier régulièrement la pression de leurs pneus.
Dans de nombreux pays, il offre aux automobilistes un diagnostic de pression et un gonflage gratuit. Cette sensibilisation est l'occasion de transmettre d'autres conseils, par exemple sur les dangers de l'alcool et du téléphone au volant, ou encore sur le danger de circuler sans casque en deux-roues.

Michelin agit dès maintenant

MICHELIN Mobility Apps, un bouquet d'applications gratuites lancé en 2013 en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni, accompagne le voyageur dans tous ses déplacements. Par ses applications, MICHELIN MyCar propose des conseils d'entretien, d'équipement et de conduite pour plus de sécurité et de confort. MICHELIN Navigation offre une information en temps réel sur le trafic et une nouvelle fonctionnalité de guidage qui signale les zones de danger et les travaux. Pour plus de sécurité, les limitations de vitesse sont affichées en permanence avec des alertes visuelles en cas d'excès de vitesse.

Des Bibs Gonfleurs

sont à la disposition des automobilistes dans 12 pays.

Michelin développe des systèmes de surveillance embarqués de la pression des pneus pour voitures, poids lourds, autobus et engins de génie civil.

+ de 200 000

Michelin Junior Bike : plus de 200 000 enfants sensibilisés au port du casque en Europe et en Amérique du Nord.

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

MOBILITÉ DURABLE : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE TOUS

Favoriser une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville

Nos enjeux

◆ Contribuer à rendre la mobilité plus durable en facilitant l'émergence de nouvelles solutions, au bénéfice de la société.

Objectifs 2020

◆ Réduire les émissions de CO_2 générées par le secteur des transports et contribuer au succès des engagements internationaux en 2020 (COP21)
◆ Inciter le développement des zones à faibles émissions polluantes dans les villes.

Michelin agit dès maintenant

Le Michelin Challenge Bibendum, créé en 1998 à l'occasion du centenaire de Bibendum, est devenu le sommet mondial de la mobilité durable. La dernière édition a rassemblé à Berlin plus de 150 entreprises et organisations, 6 000 experts et décideurs publics et privés, 650 journalistes et 10 000 visiteurs.

Cet événement international combine évaluations, essais, démonstrations, forums et conférences pour évaluer les progrès réalisés, confronter les voies d'une meilleure mobilité, propre, sûre et connectée.
Ensemble, les parties prenantes peuvent s'engager et promouvoir des programmes et des politiques d'avenir pour répondre aux enjeux d'une mobilité durable, indissociable du développement économique et social.

Retour sur le futur.
Lors du premier Challenge Bibendum en 1998, Nissan présentait un prototype équipé d'une batterie au lithium. Des

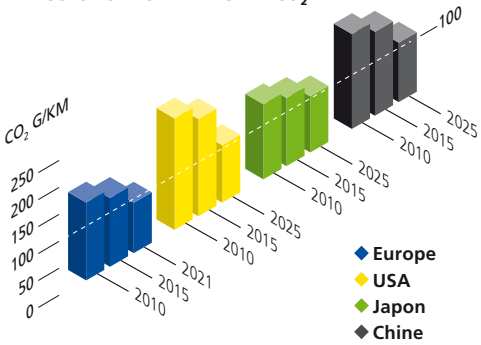
17

véhicules électriques permettent aux salariés de Michelin de circuler entre ses sites dans l'agglomération de Clermont-Ferrand.

L'évolution des normes d'émissions de CO_2

valorise les technologies Michelin de basse résistance au roulement auprès des constructeurs automobiles.

VÉHICULES DE TOURISME : ÉMISSIONS MOYENNES DE CO_2



2021/2025 : Projet de limites d'émissions réglementaires.
Source : EU Commission, NHTSA, JAMA, ICCT.

Michelin agit dès maintenant

voitures en circulation roulent aujourd'hui avec ces batteries. En 2007 au Challenge Bibendum de Shanghai, Renault dévoilait une Logan émettant 72 g de CO_2/km en conditions normales de circulation. La course aux basses émissions est désormais lancée. En 2010 à Rio, la preuve est apportée que l'on peut viser 50 g CO_2/km avec certaines technologies. En 2011, l'édition de Berlin confirmait que les piles à combustible pouvaient trouver un marché. Que nous fera découvrir le 12e Challenge Bibendum programmé en novembre 2014 à Chengdu en Chine ?

EMPLOYÉS ET SOCIÉTÉ

MOBILITÉ DURABLE : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE TOUS

Contribuer au développement de l'économie circulaire avec des solutions de renouvellement et de recyclage

Nos enjeux

◆ Trouver des alternatives durables à l'approvisionnement en élastomères issus du pétrole.
◆ Optimiser la valorisation des pneus en fin de vie.

Objectif 2020

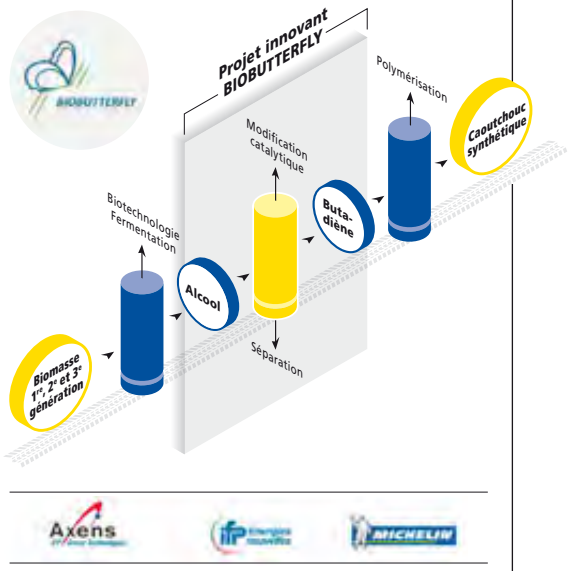
◆ 30 % des matières premières utilisées par Michelin pour fabriquer des pneumatiques seront issues de matières premières renouvelables ou du recyclage de pneumatiques usagés.

Michelin agit dès maintenant

L'Entreprise déploie une stratégie appelée « 4R » (pour : Réduire, Réutiliser, Recycler, Renouveler) qui consiste à optimiser toutes les étapes de la vie du pneumatique, depuis sa conception et le choix des matières premières jusqu'à son entretien en cours d'usage et sa valorisation en fin de vie. Cette stratégie est gagnante sur tous les plans, à la fois pour les clients, pour l'environnement et pour Michelin.

Réduire. La conception de pneus plus légers associe économies de matières premières au départ et économies d'énergie tout au long de leur vie.
L'allongement de la durée de vie des pneus permet de tirer le maximum de valeur des ressources employées.
L'exceptionnelle longévité des pneus MICHELIN assortie d'une sécurité sans compromis est une dimension majeure et toujours inégalée de la promesse MICHELIN Total Performance.
Les solutions de vente au km, à l'atterrissage ou à la tonne transportée proposées par Michelin, qui assure alors la gestion complète des pneus, contribuent à accroître encore cette longévité.

Recycler. Michelin a inauguré, à Clermont-Ferrand (France), la première piste d'athlétisme réalisée à partir de 9 000 pneus recyclés. Aires de jeux,



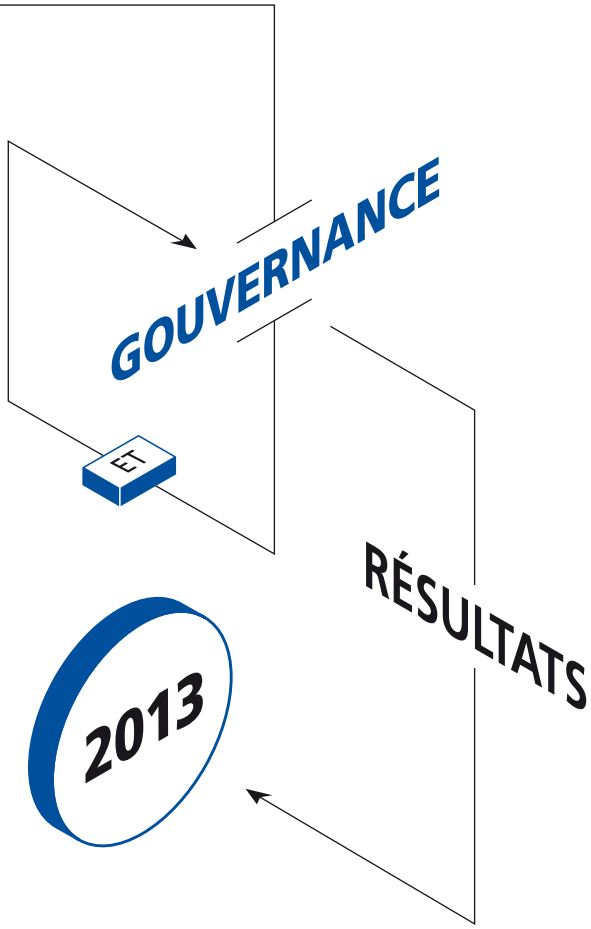
Michelin a inauguré, à Clermont-Ferrand (France), la première piste d'athlétisme réalisée à partir de 9 000 pneus recyclés.

Michelin agit dès maintenant

terrains de sport, revêtements routiers comptent parmi les nouvelles vies des pneus usagés qui restituent leurs qualités de souplesse, d'absorption des chocs, de rebond et d'isolation phonique. Combustibles pour aciéries et cimenteries, mais aussi additifs pour bétons armés antisismiques, plots de signalisation, roues de brouette ou gazon synthétique : les pneus usagés peuvent désormais être valorisés à 100 %.

Réutiliser. Recycler des pneus dans la fabrication de nouveaux pneus : c'est l'objectif de programmes de recherche de Michelin. L'entreprise souhaite notamment pouvoir récupérer et réutiliser le butadiène sans perte de performances. Des biotechnologies de dévulcanisation sont également testées pour obtenir une fine poudre incorporable dans la fabrication des pneumatiques.

Renouveler. Michelin a déjà conclu trois partenariats afin de créer des filières d'élastomères biosourcés. Il s'est associé à Amyris, spécialiste des carburants et produits chimiques issus de matières premières renouvelables, pour développer et commercialiser l'isoprène renouvelable No Compromise®. Il a conclu un partenariat de recherche avec Axens et IFPEN pour développer du butadiène à partir de végétaux. Afin de fournir l'alcool nécessaire à ce projet, il s'est associé à Tereos dans la transformation industrielle de matières premières agricoles.

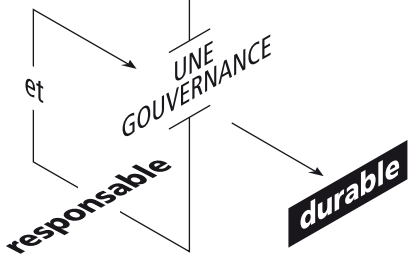


La croissance est notre enjeu majeur

Celle des marchés du pneumatique et, plus largement, de la mobilité ne faisant aucun doute, nous mettons en place tous les fondamentaux pour que Michelin en bénéficie, en construisant une entreprise capable de capter cette croissance pour les vingt ans qui viennent.

« Ce qui nous importe, ce ne sont pas nos seuls résultats, c'est aussi la manière de les atteindre. Dans tous les pays où Michelin est présent, notre ambition est d'exercer nos activités dans le respect de nos valeurs. »

Jean-Dominique Senard, Président.



Le gouvernement d'entreprise de Michelin est un dispositif solide, focalisé sur la responsabilité dans la durée. La dissociation des pouvoirs entre la Gérance et le Conseil de Surveillance est réelle : le Conseil agit en toute indépendance ; le Gérant est totalement responsable de la gestion.

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 Non Commandité Gérant par l'Assemblée générale du 13 mai 2011.

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 de sa mission.
Il se prononce sur la stratégie, les investissements, les acquisitions, les cessions d'actifs, la nomination ou la révocation des gérants et leur rémunération.

À la suite de la démission de Louis Gallois, le Conseil de Surveillance rassemble aujourd'hui sept membres indépendants, trois femmes et quatre hommes.
Six mandats étant venus à échéance simultanément en 2013, les statuts ont été modifiés par l'Assemblée générale du 17 mai 2013 afin de mieux échelonner les échéances des mandats en les modulant. Cette disposition est conforme aux principes du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.
L'Assemblée générale a ainsi accordé un second mandat de deux ans à Barbara Dalibard et Louis Gallois et nommé quatre nouveaux membres : Anne-Sophie de La Bigne et Jean-Pierre Duprieu pour trois ans, Olivier Bazil et Michel Rollier pour quatre ans.

Le Conseil de Surveillance est présidé par Michel Rollier. Il exerce en formation plénière la fonction de Comité des Rémunérations et a institué un Comité d'Audit, composé de trois membres : Olivier Bazil, Président, Anne-Sophie de La Bigne, et Jean-Pierre Duprieu.

Éric Bourdais de Charbonnière
Président du Conseil de Surveillance de Michelin de 1989 à mai 2013

« Avec le recul, je mesure le chemin parcouru par les équipes (…). À mon arrivée au printemps 1990, le poids de la dette accumulée au cours des années de croissance forte devenait insupportable (…). Il a fallu beaucoup de persévérance et d'obstination pour faire fondre cette dette et multiplier le cours de Bourse par plus de six. Demain, nous devrons faire face à de nouvelles épreuves, mais nous sommes solides et nous trouverons à nouveau les réponses aux défis posés par la mutation de l'économie mondiale. (…). Je trouve de nombreuses raisons de me tourner vers l'avenir avec sérénité.
Serein d'abord, parce que Jean-Dominique Senard (…) partage les mêmes valeurs, la même recherche de l'innovation et le même souci du long terme et de la pérennité de l'entreprise. Serein ensuite, parce que je laisse la présidence de ce Conseil de Surveillance à quelqu'un qui sera le garant de sa compétence et de son indépendance. Serein enfin, parce que nous constatons chaque jour que l'esprit de responsabilité propre au statut de commandite est parfaitement compatible avec la gouvernance d'une société moderne. »

Éthique et maîtrise des risques : un socle commun, une exigence partagée

- **Performance et Responsabilité Michelin PRM, une meilleure façon d'avancer**
- **Manuel de Gouvernance**
- **Code d'Éthique**
- **Déclaration Qualité**
- **Avancer ensemble**
- **Charte Sûreté**
- **Charte Médias sociaux**
- **Principes des Achats**

L'organisation de Michelin

8 Lignes Produit avec leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation : Tourisme camionnette, Poids Lourd, Produits de spécialités regroupant les offres Avion, Génie civil, Agricole et Deux roues, Produits Matériaux, Autres activités avec Michelin Travel Partner, Michelin Lifestyle et MICHELIN solutions.

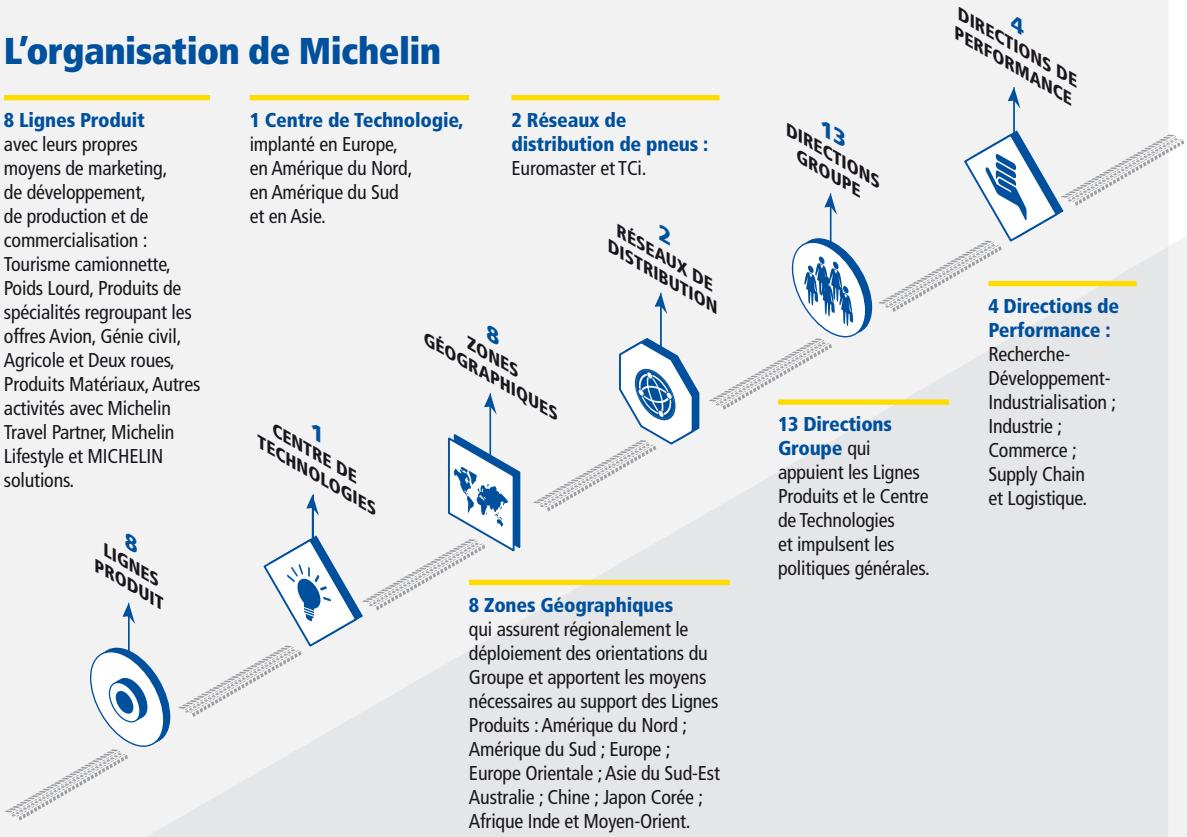
1 Centre de Technologie, implanté en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie.

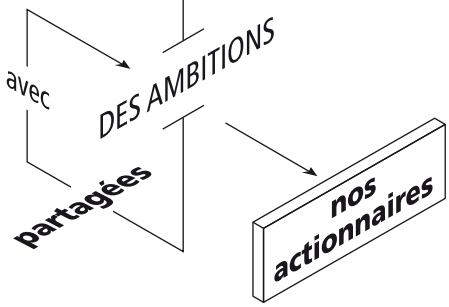
2 Réseaux de distribution de pneus : Euromaster et TCi.

8 Zones Géographiques qui assurent régionalement le déploiement des orientations du Groupe et apportent les moyens nécessaires au support des Lignes Produits : Amérique du Nord ; Amérique du Sud ; Europe ; Europe Orientale ; Asie du Sud-Est Australie ; Chine ; Japon Corée ; Afrique Inde et Moyen-Orient.

13 Directions Groupe qui appuient les Lignes Produits et le Centre de Technologies et impulsent les politiques générales.

4 Directions de Performance : Recherche-Développement-Industrialisation ; Industrie ; Commerce ; Supply Chain et Logistique.





Investir dans Michelin, c'est soutenir sa Nouvelle Étape de Conquête fondée sur sa puissance d'innovation, l'amélioration continue de sa compétitivité et sa forte dynamique de croissance. C'est aussi avancer ensemble et partager les ambitions majeures de développement durable sur lesquelles Michelin s'est engagé à l'horizon 2020. Plus de 210 000 actionnaires accordent leur confiance à Michelin.

Un dialogue étoffé

L'Assemblée générale a réuni plus de 1 800 personnes en mai 2013 à Clermont-Ferrand.
Michelin a organisé sept réunions d'information pour ses actionnaires individuels en province et à Paris, dans le cadre du Salon Actionaria.
Il entretient également un dialogue suivi avec les analystes et les investisseurs : le Groupe a participé à des rencontres dans une vingtaine de pays.

Une équipe dédiée aux actionnaires individuels

Une équipe spécialisée est l'interlocuteur privilégié des actionnaires individuels pour l'ensemble de leur relation avec Michelin. Elle apporte l'assistance nécessaire pour toutes les opérations : ouverture des comptes, transmission des ordres de Bourse, donations et successions en liaison avec les notaires et les héritiers.

Le comité consultatif d'actionnaires

Actif et dynamique, le Comité Consultatif d'Actionnaires, qui fête son dixième anniversaire en 2013, regroupe des hommes et des femmes actionnaires du groupe Michelin, issus d'horizons différents.
Le rôle du Comité Consultatif est de contribuer, par ses avis et conseils, à l'amélioration de la communication en termes financiers et en termes d'image entre Michelin et ses actionnaires individuels. Chaque membre apporte sa vision sur les sujets abordés. Le Comité se réunit au moins deux fois par an.
Composé d'un maximum de quatorze membres, dont deux salariés actionnaires, nommés pour quatre ans et renouvelables par tiers chaque année, il s'est réuni deux fois en 2013 et ses membres ont participé activement à l'Assemblée générale et au salon Actionaria.

2,50 €*

Le dividende de 2,50 €* par action proposé au titre de l'exercice 2013 représente un taux de distribution de 35 %.

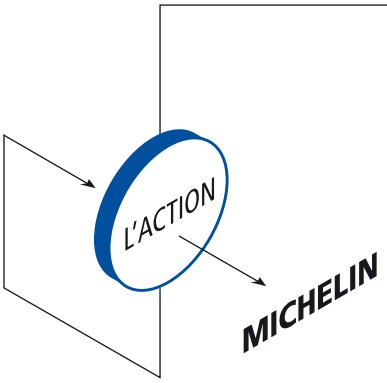
* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2014.

133 078 particuliers, 77 840 salariés dans 49 pays et 3 523 investisseurs institutionnels sont actionnaires de Michelin.

18

À la rencontre de nos actionnaires dans 18 villes de France en trois ans.

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



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 : **185 789 643**, entièrement libérées

Capitalisation boursière
14,352 Md€ au 31 décembre 2013

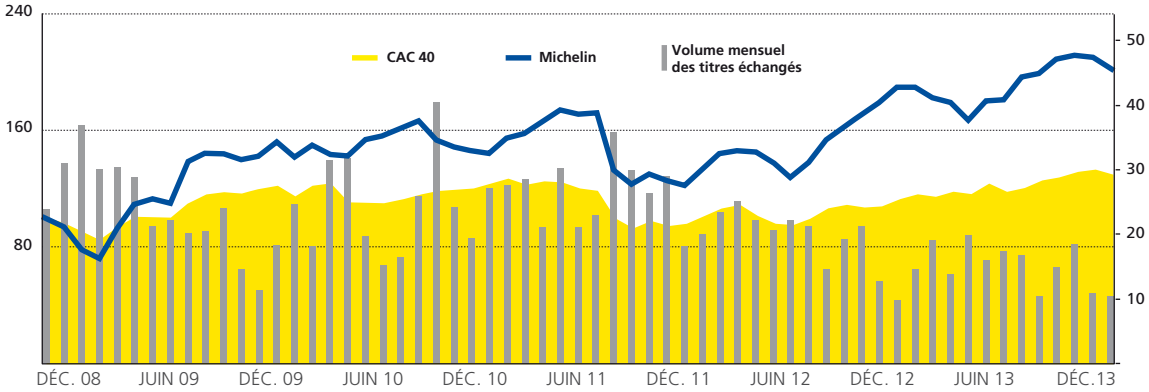
Moyenne des échanges quotidiens
719 464 actions en 2013

Poids dans les indices au 31 décembre 2013
- 1,70 % de l'indice CAC 40
- 0,74 % de l'indice Euronext 100

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

COURS DE L'ACTION MICHELIN DE 2008 À 2013

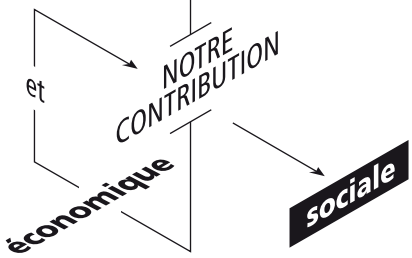
BASE 100 AU 31 DÉCEMBRE 2008 — EN MILLIONS DE TITRES



COURS DE L'ACTION EN EUROS	2013	2012	2011	2010	2009
Plus haut	**84,71**	72,58	68,54	64,51	58,67
Plus bas	**57,23**	45,32	40,20	48,13	22,69
Dernier cours de l'année	**77,25**	71,59	45,68	53,70	53,58
Évolution sur l'année	**+ 7,91 %**	+ 56,7 %	- 14,9 %	+ 0,2 %	+ 42,6 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	***+ 18,0 %***	*+ 1 5,2 %*	*- 20,4 %*	*- 3,3 %*	*+ 22,3 %*

DONNÉES PAR ACTION EN EUROS	2013	2012	2011	2010	2009
Actif net	**49,8**	46,6	45,9	46,0	37,2
Résultat de base	**6,08**	8,62	8,14	6,78	0,69(1)
Résultat dilué(2)	**5,98**	8,41	7,97	6,64	0,69(1)
PER	**12,7**	**8,3**	**5,6**	**7,9**	**77,7**
Dividende	**2,50***	2,40	2,10	1,78	1,00
Taux de distribution	**35,0 %**	28,7 %	30 %	30 %	140,8 %
Rendement(3)	**3,2 %**	3,4 %	4,6 %	3,3 %	1,9 %

* Dividende 2013 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014.
(1) Montants 2009 proforma tenant compte de l'augmentation de capital d'octobre 2010. (2) 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. (3) Dividende / cours de l'action au 31 décembre.



Michelin contribue à l'activité économique et sociale dans 170 pays

Plus de 170 millions de voitures et camionnettes, 11 millions de camions et bus roulent avec des pneus produits par le Groupe.

Michelin équipe aussi des milliers d'avions, des dizaines de milliers d'engins agricoles, de manutention et de génie civil et des millions de deux-roues.

67 sites dans 17 pays ont fabriqué plus de 171 millions de pneus et 13 millions de cartes et guides en 2013.

Les produits du Groupe sont distribués dans 170 pays.

Michelin a développé des partenariats avec 800 franchisés Euromaster en Europe, 68 centres TCi en Amérique du Nord, 1 150 franchisés TYREPLUS dans 7 pays et 1 612 Michelin Truck Service Centers dans 16 pays en rapide développement.

54 partenaires sous licence Michelin Lifestyle ont choisi la marque MICHELIN pour dynamiser les ventes de leurs produits.

Michelin emploie 111 200 personnes dont 5 800 l'ont rejoint en 2013. Les salaires, charges et avantages sociaux se sont élevés à 5,3 milliards d'euros en 2013.

Michelin a offert 14,8 millions d'euros et ses employés 16 482 journées de travail rémunérées pour des actions en faveur des communautés locales en 2013.

Plus de 600 000 personnes produisent le caoutchouc naturel utilisé par le Groupe.

Michelin compte 45 000 fournisseurs et leur a acheté 13,1 milliards d'euros de biens et services en 2013.

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 développé en Inde un partenariat inédit visant à sensibiliser les enfants à la problématique de la sécurité routière (Près de 100 000 enfants concernés).

En Europe, Michelin Développement a accompagné 173 entreprises dans 4 pays et soutenu 1 648 créations d'emplois en 2013.

Le Groupe a réglé 575 millions d'euros d'impôts et taxes aux états et aux collectivités locales en 2013.

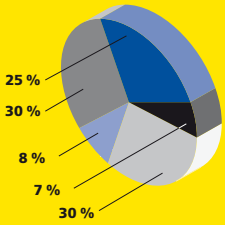
Le marché mondial des pneumatiques

190 Md US$[1] environ

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

Voitures et camionnettes

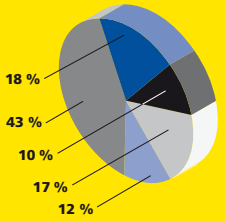
1,4 Md de pneus[2]



- Amérique du Nord
- Amérique du Sud
- Europe
- Afrique, Inde, Moyen-Orient
- Asie hors Inde

Camions et autobus

136 M de pneus[2]



- Amérique du Nord
- Amérique du Sud
- Europe
- Afrique, Inde, Moyen-Orient
- Asie hors Inde

Croissance attendue[2]

1 % à 2 % par an
sur les marchés matures
5 % à 10 % par an
sur les nouveaux marchés
500 M de pneus économes
en énergie et émissions de CO_2
en première monte en 2020,
soit + 200 M en dix ans.

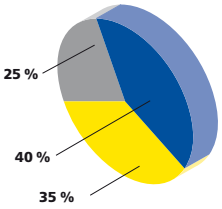
(1) Tire Business août 2013. (2) Estimation Michelin.

ACTIVITÉS par zone GÉOGRAPHIQUE

VENTES NETTES 2013 PAR ZONE

EN % DES DÉPENSES TOTALES

20 247 M€

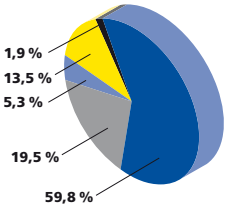


- **Europe : 8 193** y compris Centrale et Orientale
- **Amérique du Nord : 7 032** y compris Mexique
- **Autres zones : 5 022**

EFFECTIFS INSCRITS 2013 PAR ZONE

EN % DES DÉPENSES TOTALES

111 190 personnes



- **Europe : 66 147**
- **Amérique du Nord : 22 274**
- **Amérique du Sud : 5 518**
- **Asie hors Inde : 15 458**
- **Afrique, Inde, Moyen-Orient : 1 793**

Michelin détient 14 % du marché mondial en valeur[1]

Les ventes du Groupe dans les marchés de croissance ont progressé de 6 % en trois ans

Principaux développements

Michelin renforce sa compétitivité sur les marchés matures et accélère son déploiement sur les marchés de croissance en ligne avec l'évolution de la demande mondiale de pneumatiques.

2 Md€
investis en 2013

Amérique du Nord

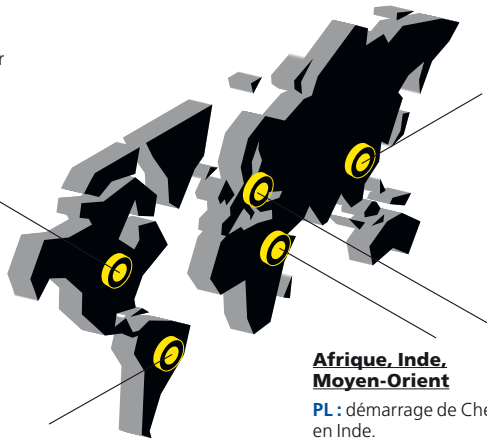
CSF : augmentation des capacités de production de caoutchouc de l'usine de Starr aux États-Unis.

GC : augmentation des capacités des deux usines de Lexington et création d'une usine à Anderson aux États-Unis.

PL : modernisation et augmentation des capacités de l'usine de Waterville au Canada.

Asie (hors Inde)

PL, TC : inauguration d'une nouvelle usine à Shenyang 2 en Chine.



Europe

RD : modernisation du centre mondial de Ladoux et nouveaux équipements d'essai à Fontange en France.

TC : extension des capacités de Tigar en Serbie.

PL : regroupement de l'activité en France à la Roche-sur-Yon.

CSF, GC et AG : augmentation des capacités à Montceau-les-Mines, Le Puy et Troyes en France.

AG : nouveaux équipements à Olsztyn en Pologne.

Afrique, Inde, Moyen-Orient

PL : démarrage de Chennai en Inde.

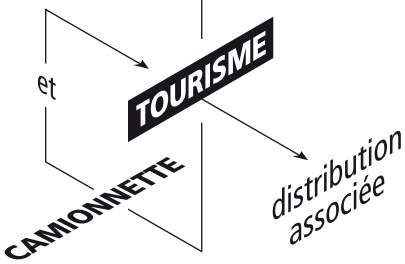
PL : arrêt de la production en Algérie.

Amérique du Sud

GC : augmentation des capacités de Campo Grande au Brésil.

PL, TC : arrêt de la production en Colombie et renforcement des moyens commerciaux.

RD : Recherche Développement **TC :** Tourisme camionnette **PL :** Poids lourd et rechapage
GC : Génie Civil AG : Agricole **CSF :** composants et semi-finis



Ventes 2013

21 % en première monte
79 % au remplacement

74 % marchés matures
26 % marchés de croissance

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012	2013 / 2012
Ventes nettes	10 693	11 098	- 3,7 %
Résultat opérationnel[1]	1 086	1 033	+ 5,1 %
Marge opérationnelle[1]	10,2 %	9,3 %	+ 0,9 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

Évolution du marché mondial en 2013

PAR RAPPORT À 2012

	PREMIÈRE MONTE	REMPLACEMENT
Europe	+ 1 %	- 0 %
Amérique du Nord	+ 5 %	+ 5 %
Amérique du Sud	+ 5 %	+ 10 %
Asie hors Inde	+ 5 %	+ 6 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	- 6 %	+ 4 %
Total	**+ 3 %**	**+ 3 %**

N° 1 Mondial des pneus économes en énergie

30 sites dans 16 pays

10 à 12 % de marge opérationnelle[1]

(1) Avant éléments non récurrents.

Initiatives & succès 2013

- **MICHELIN Primacy 3ST est lancé en Asie du Sud-Est et en Australie.**
- **Trois gammes de pneus MICHELIN été, hiver et toutes saisons équipent mondialement les nouvelles Porsche Panamera.**
- **Les Mercedes-Benz SLS AMG Coupé Black Series, la Ferrari 458 Speciale et la Porsche 918 Spyder choisissent MICHELIN Pilot Sport Cup 2 ; la Corvette Stingray cabriolet 2014 de Chevrolet chausse MICHELIN Pilot Super Sport ZP.**

N° 1 Mondial
des pneus radiaux poids lourd neufs et rechapés

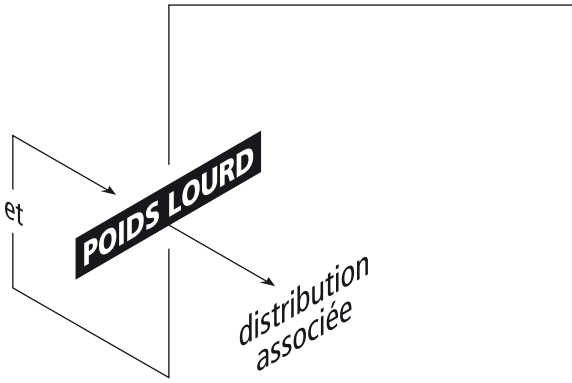
26 sites
dans 15 pays

7 à 9 % de marge opérationnelle[1]

(1) Avant éléments non récurrents.

Initiatives & succès 2013

- **Michelin lance sa 5e génération de pneus Poids lourd à basse consommation de carburant : MICHELIN X LINE Energy.**
- **Michelin lance MICHELIN solutions pour optimiser la gestion des flottes et s'engage sur les résultats.**
- **L'usine de Chennai en Inde produit son 1er pneu Poids lourd radial MICHELIN.**
- **Michelin et Iveco présentent le 1er autobus 100 % électrique à roue motorisée.**



Ventes 2013

24 % en première monte
76 % au remplacement

56 % marchés matures
44 % marchés de croissance

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012	2013 / 2012
Ventes nettes	6 425	6 736	- 4,6 %
Résultat opérationnel[1]	503	444	+ 13,3 %
Marge opérationnelle[1]	7,8 %	6,6 %	+ 1,2 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

Évolution du marché mondial en 2013

PAR RAPPORT À 2012

	PREMIÈRE MONTE	REMPLACEMENT
Europe	+ 4 %	+ 8 %
Amérique du Nord	- 7 %	- 2 %
Amérique du Sud	+ 40 %	+ 10 %
Asie hors Inde	+ 12 %	+ 5 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	- 13 %	+ 8 %
Total	**+ 6 %**	**+ 5 %**

Ventes 2013

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

EN MILLIONS D'EUROS	2013	2012	2013 / 2012
Ventes nettes	3 129	3 640	- 14,0 %
Résultat opérationnel(1)	645	946	- 31,7 %
Marge opérationnelle(1)	20,6 %	26,0 %	- 5,4 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

14 sites
dans 7 pays

20 à 24 % de marge opérationnelle(1)

(1) Avant éléments non récurrents.

Initiatives & succès 2013

- **Michelin lance de nouveaux pneus pour tombereaux articulés, pour engins de quais et quatre nouvelles dimensions en 25 pouces.**
- **Le constructeur chinois XCMG choisit MICHELIN pour ses grosses chargeuses.**
- **En Amérique du Nord, le Groupe lance MICHELIN OperTrack, un système de gestion de pneus par internet, et MICHELIN Tweel, un ensemble roue-pneu sans air donc sans problème de crevaison pour chargeuses à direction différentielle.**
- **MICHELIN AxioBib 2,32 m pulvérise les records de taille et de robustesse des pneus pour tracteur.**
- **MICHELIN AIR X est certifié pour de nouveaux appareils Airbus, Boeing Bombardier, Cessna et Lookheed Martin.**
- **Michelin lance mondialement six pneus couvrant toute la gamme des motos et le 1er pneu hiver pour scooters.**

N° 1 Mondial
des pneus radiaux en génie civil, agricole, avion

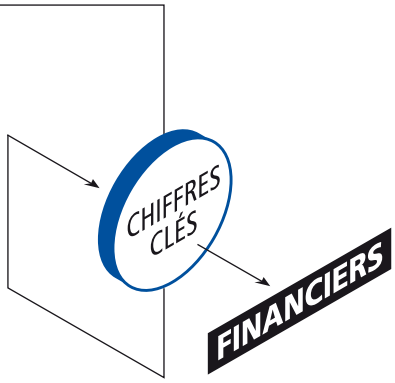
N° 1 Européen
des pneus pour motos et scooters

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 2013

Initiatives & succès 2013

- **Michelin Travel Partner lance une application voyages disponible sur iPhone et Android.**
- **Michelin Lifestyle renouvelle son partenariat avec l'équipementier de tennis Babolat et noue un partenariat avec le fabricant de bottes Le Chameau.**

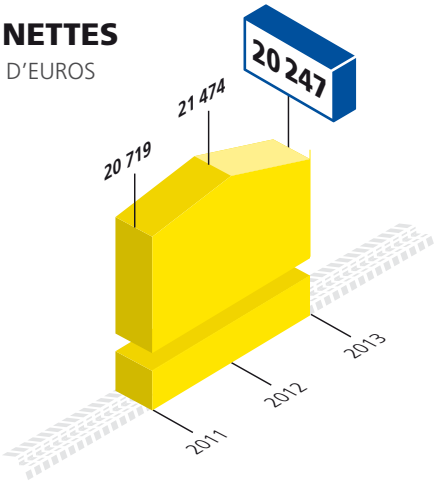


Un *cash flow* libre de 1 154 M€

La qualité des résultats 2013 dans des marchés difficiles traduit le bien-fondé de la stratégie du Groupe et sa capacité à la mettre en œuvre efficacement.

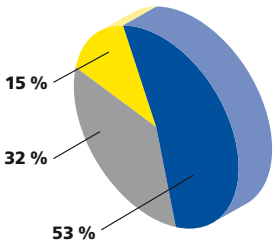
VENTES NETTES

EN MILLIONS D'EUROS



VENTES NETTES 2013 PAR ACTIVITÉ

EN % DES VENTES NETTES DANS LE GRAPHIQUE,
EN MILLIONS D'EUROS ET ÉVOLUTION 2013/2012
EN POINTS HORS GRAPHIQUE



◆ **10 693 / - 3,6 %**
Tourisme camionnette & distribution associée

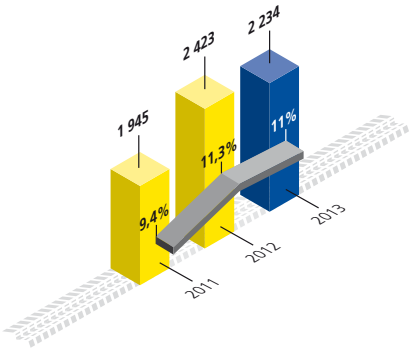
◆ **6 425 / - 4,6 %**
Poids lourd & distribution associée

◆ **3 129 / - 14,0 %**
Activités de spécialités

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL(1)

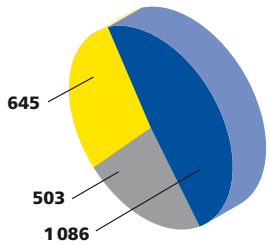
EN MILLIONS D'EUROS

MARGE OPÉRATIONNELLE
EN % DES VENTES NETTES



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL(1) 2013 PAR ACTIVITÉ

EN MILLIONS D'EUROS DANS LE GRAPHIQUE,
EN % DES VENTES NETTES ET ÉVOLUTION 2013/2012
EN POINTS HORS GRAPHIQUE



◆ **10,2 % / + 0,9 pt**
Tourisme camionnette & distribution associée

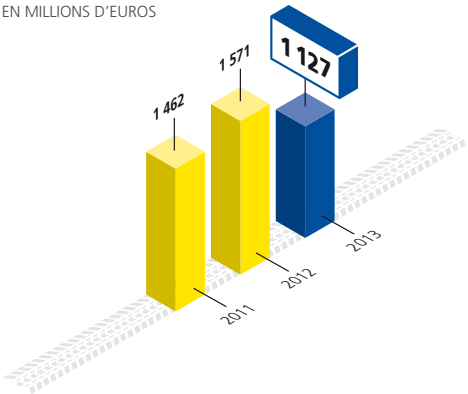
◆ **7,8 % / + 1,2 pt**
Poids lourd & distribution associée

◆ **20,6 % / - 5,4 pt**
Activités de spécialités

(1) Avant éléments non récurrents.

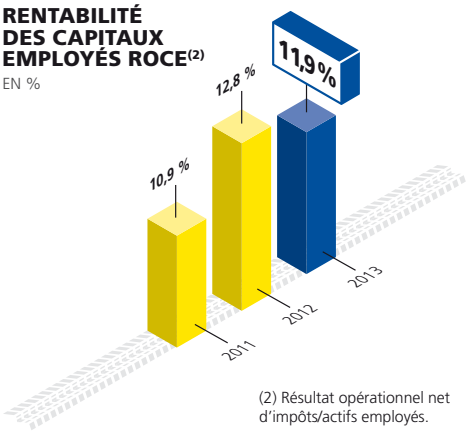
RÉSULTAT NET

EN MILLIONS D'EUROS



RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS ROCE(2)

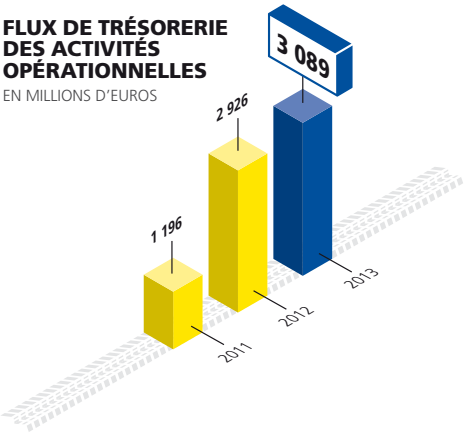
EN %



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

FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

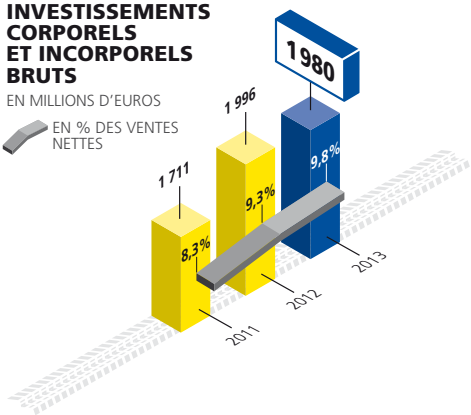
EN MILLIONS D'EUROS



INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS BRUTS

EN MILLIONS D'EUROS

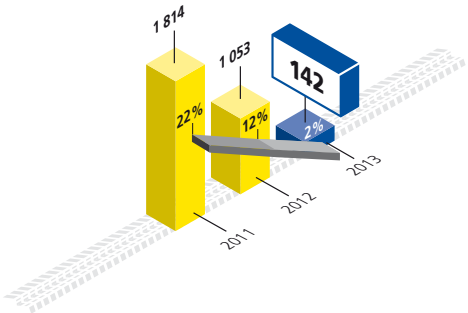
EN % DES VENTES NETTES



ENDETTEMENT NET

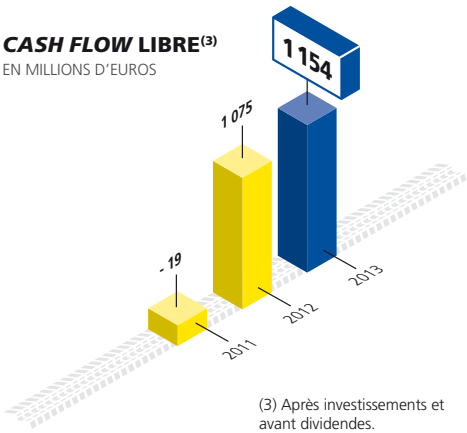
EN MILLIONS D'EUROS ET

EN % DES CAPITAUX PROPRES

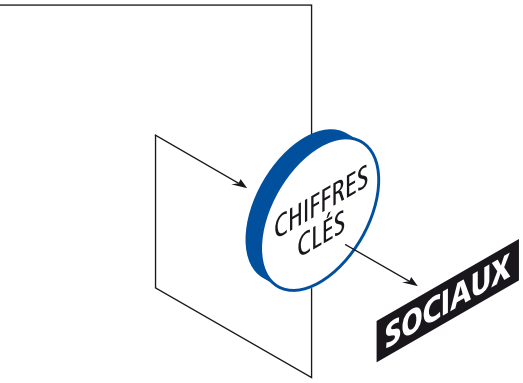


CASH FLOW LIBRE(3)

EN MILLIONS D'EUROS



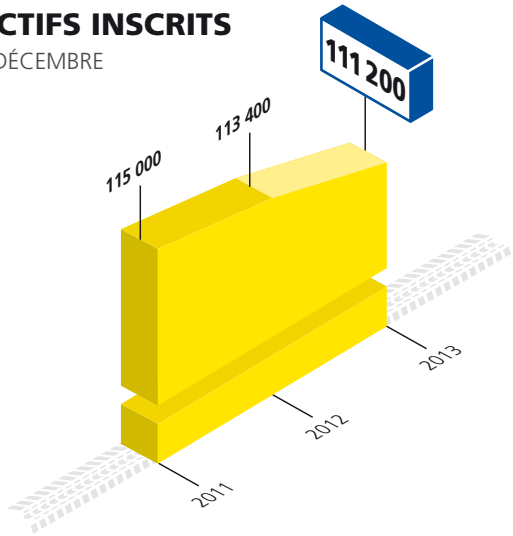
(3) Après investissements et avant dividendes.



Michelin a recruté et formé 5 869 personnes en 2013.

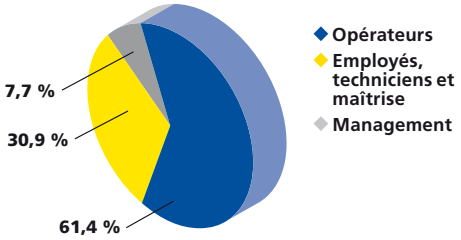
EFFECTIFS INSCRITS

AU 31 DÉCEMBRE

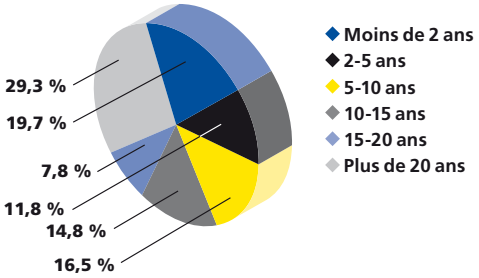


EFFECTIFS 2013 PAR CATÉGORIE

HORS DISTRIBUTION



EFFECTIFS 2013 PAR ANCIENNETÉ

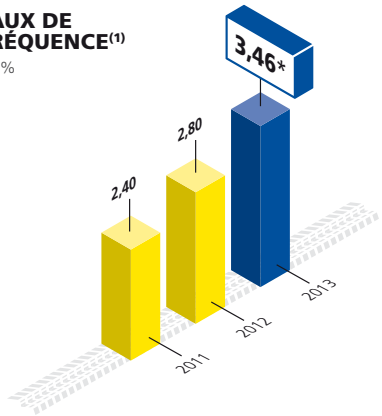


Plus d'information dans le Document de référence, tableau des données sociales page 166.

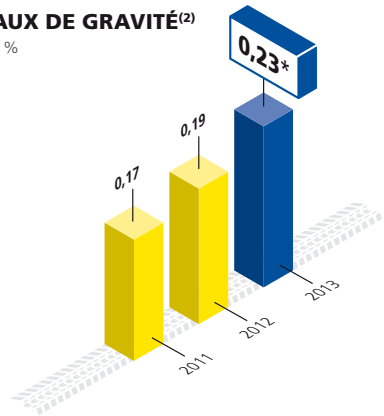
Sécurité

20 USINES N'ONT ENREGISTRÉ AUCUN ACCIDENT DU TRAVAIL AVEC ARRÊT EN 2013.

TAUX DE FRÉQUENCE[1]
EN %



TAUX DE GRAVITÉ[2]
EN %



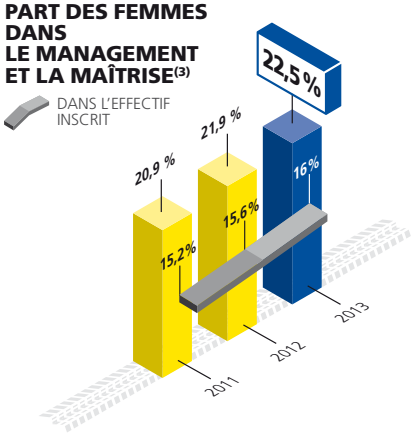
Diversité

47 % DES TOP MANAGERS* NE SONT PAS FRANÇAIS.

* Salariés avec un niveau de responsabilités de A à I.

EN FRANCE, 39 % DES MANAGERS DE PROXIMITÉ DANS LES USINES ONT ÉTÉ RECRUTÉS COMME OPÉRATEURS.

PART DES FEMMES DANS LE MANAGEMENT ET LA MAÎTRISE[3]



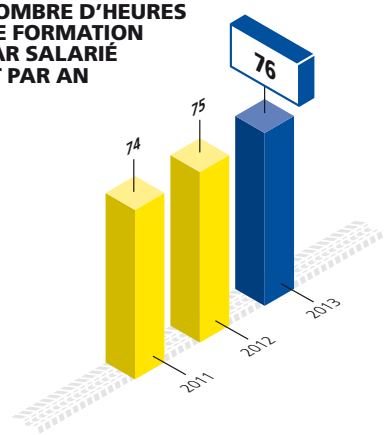
600

Parmi les 600 executive managers en 2013, 80 % sont issus de la promotion interne.

Formation

2 770 € INVESTIS EN MOYENNE PAR PERSONNE FORMÉE EN 2013

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ ET PAR AN



50 462

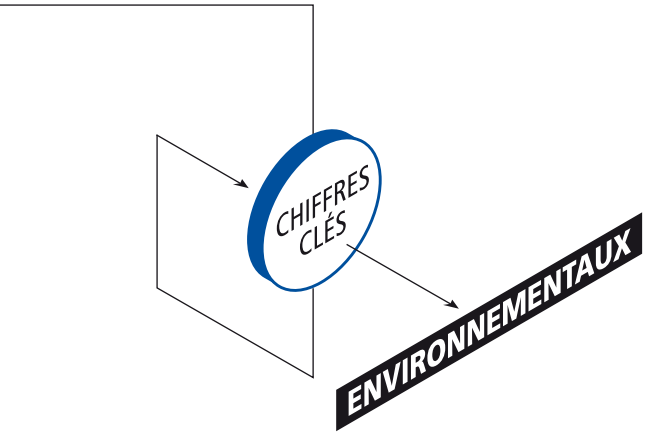
Idées de progrès et d'innovation émises en 2013.

72 %

Engagement des personnes employées.

Enquête interne annuelle 2013 – 80 % de participation

(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) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.
* Y compris réseaux de distribution.



Michelin en ligne avec ses objectifs

Le Michelin Environmental Footprint ou MEF évalue l'impact environnemental des sites industriels, logistiques et de recherche. Calculé pour chaque site, puis 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 2013, cette réduction atteint - 5 %.

Indicateur MEF
Composantes élémentaires et pondération

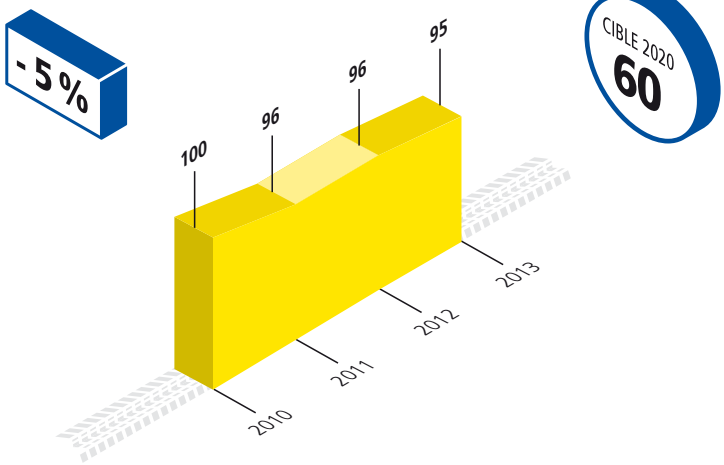
MEF site

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.*

ÉVOLUTION DU MEF DE 2010 À 2013



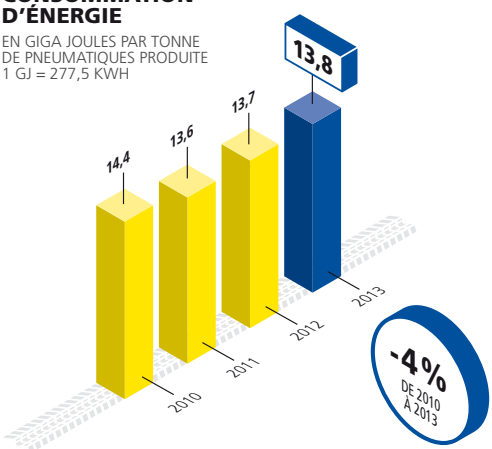
100 %

des sites de recherche et industriels sont certifiés ISO 14001.

Les données de tous ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est publié dans le Document de Référence 2013 page 193.
Plus d'information dans le Document de référence, tableau des données environnementales page 183.

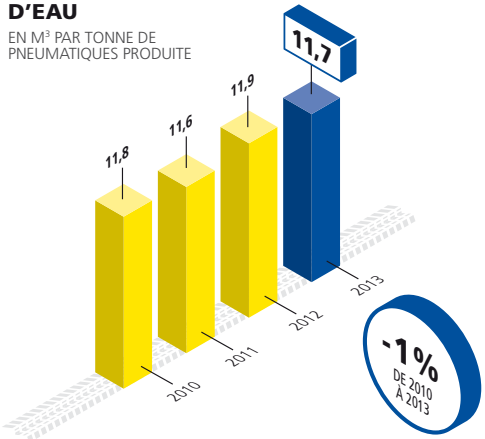
CONSOMMATION D'ÉNERGIE

EN GIGA JOULES PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE
1 GJ = 277,5 KWH



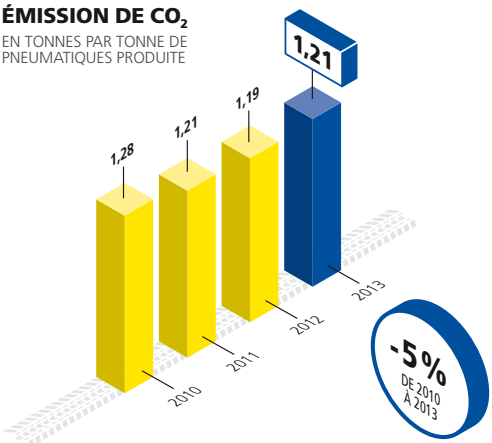
CONSOMMATION D'EAU

EN M³ PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE



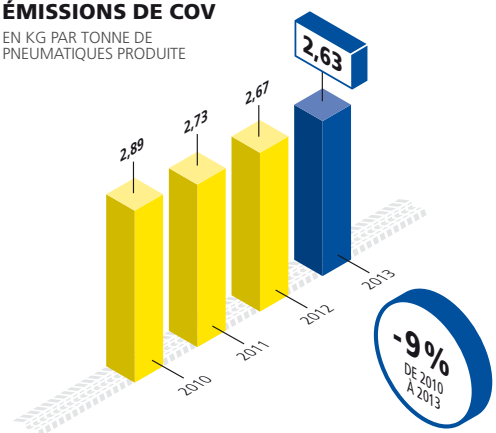
ÉMISSION DE CO_2

EN TONNES PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE



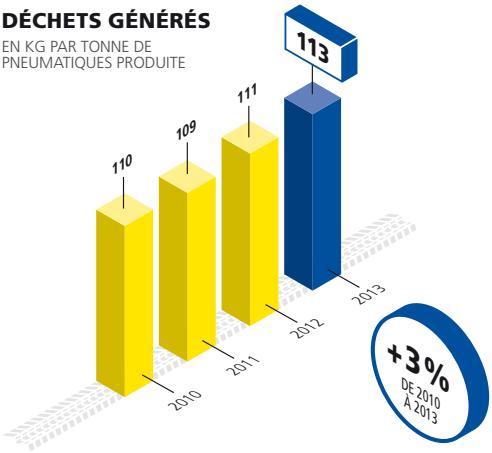
ÉMISSIONS DE COV

EN KG PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE



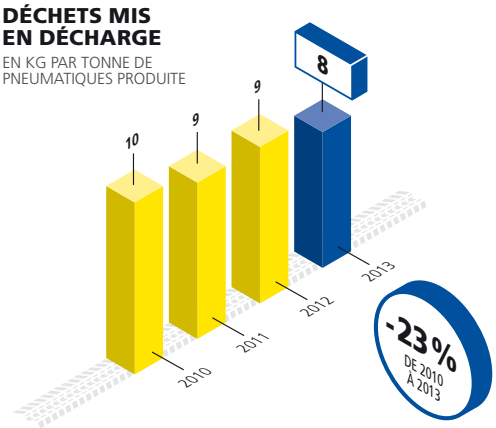
DÉCHETS GÉNÉRÉS

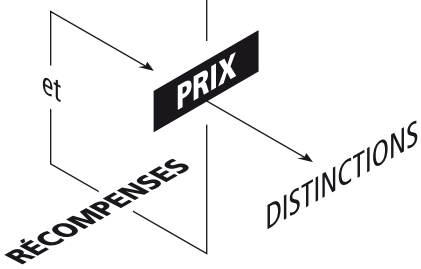
EN KG PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE



DÉCHETS MIS EN DÉCHARGE

EN KG PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE





Une entreprise respectée

◆ Michelin figure parmi les 13 entreprises françaises sélectionnées dans le classement des 500 entreprises les plus admirées au monde du magazine *Fortune*.

◆ Michelin se classe au 21e rang des 100 entreprises internationales étudiées par l'étude 2013 du Reputation Institute conduite auprès de plus de 55 000 consommateurs dans 15 pays.

◆ En France, Michelin a la 2e meilleure réputation des entreprises du CAC 40 selon l'étude 2013 du Reputation Institute et Burson-Marsteller i&e qui évalue sept critères : l'expertise métier, l'innovation, la performance, le leadership, la gouvernance, la citoyenneté et la marque employeur.

◆ Michelin se classe n° 1 pour la confiance et la qualité des prestations selon le baromètre 2013 Publics Réputation Syntec RP Viavoice qui prend aussi en compte la responsabilité environnementale et sociétale, la présence internationale et les perspectives d'avenir.

Une entreprise engagée

◆ Michelin figure parmi les 25 entreprises mondiales les mieux considérées pour leur responsabilité sociale d'entreprise et au 2e rang des entreprises françaises étudiées selon l'étude internationale CSR 2013 du Reputation Institute.

◆ 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 l'agence SAM pour l'indice Dow Jones du développement durable ;

- Silver Class Sustainability Award 2014 ;

- Indice NYSE Euronext Vigeo Europe 120 (sur la base des évaluations de Vigeo) ;

- ESI Europe depuis 2011 dans la catégorie Excellence du Registre d'investissement de Forum Ethibel.

1 Michelin a remporté trois Peer Awards 2014 en Grande-Bretagne 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.

Une entreprise innovante

◆ Michelin a remporté le Master Data Management (MDM) Excellence Award 2013 qui récompense l'efficacité des stratégies de gestion de données au bénéfice du développement des affaires.

2 Michelin figure dans la sélection des Top 100 Global Innovators de Thomson Reuter 2013 pour la 3e année consécutive. Seules 22 entreprises européennes font partie de ce classement.

◆ Michelin a été récompensé par le Prix de l'innovation de l'American Society of Agricultural and Biological engineers (ASABE) pour les performances du pneu MICHELIN YieldBib alliant respect du sol, productivité et économie.

Des pneus préférés

◆ En Amérique du Nord, Michelin est n° 1 de la satisfaction des clients en première monte selon l'institut JD Power dans trois segments : Premium, Tourisme et Camionnette.

◆ Marque préférée (ex aequo avec Continental) en Allemagne.

◆ Au Japon, Michelin est n° 1 de la satisfaction des clients de pneus hiver au Japon pour la 10e année consécutive selon l'Institut DJ Power.

◆ Marque préférée en Chine.

VIDÉO

Des champions toutes catégories…

Une communication appréciée

◆ Le rapport annuel 2012 de Michelin a été classé dans les 50 meilleurs rapports mondiaux, 2e du secteur automobile, par l'*Annual report on annual reports 2013* de ReportWatch.

3 Michelin a remporté le Trophée 2013 de la meilleure Assemblée Générale du CAC 40 pour « l'exhaustivité de l'assemblée et la clarté de la présentation de son modèle économique ».

◆ La page Facebook Michelin Carrières France dédiée au recrutement a remporté le 1er prix de l'étude HR IDEA 2013 (Indicateur 2013 de l'attractivité et l'engagement digital RH des Sociétés du CAC 40).

◆ Le magazine interne *BibNews* a reçu le Top Com d'Argent 2013 des journaux d'entreprise. Décliné en 21 éditions locales, il informe et crée du lien entre tous les salariés du Groupe.

◆ À l'occasion du Salon Actionaria à Paris, Michelin a reçu le prix « Coup de cœur du jury », dans le cadre du Grand Prix de la FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés) récompensant la communication mise en œuvre pour le plan d'actionnariat salarié 2013 du Groupe.

Une marque plébiscitée

◆ 1re marque mondiale de pneu, la marque MICHELIN figure à la 265e place du classement 2013 Brand Finance® Global 500 des marques mondiales les mieux valorisées. La marque MICHELIN est évaluée à 4,3 milliards de $, en augmentation de 481 millions de $ en un an.

◆ Michelin a reçu pour la 7e fois consécutive, le Prix de la Meilleure marque du secteur du transport en Allemagne pour l'année 2012 et a été élu pour la 6e fois Meilleure marque par *PS*, le magazine allemand des passionnés de moto sportive.

1

Des pneus gagnants

◆ Michelin remporte son 21e titre « Pilotes » et son 23e titre « Constructeurs » en Championnat du Monde des Rallyes avec la victoire de Sébastien Ogier, Julien Ingrassia et de l'équipe Volkswagen Motorsport avec laquelle le Groupe collaborait pour la première fois.

2

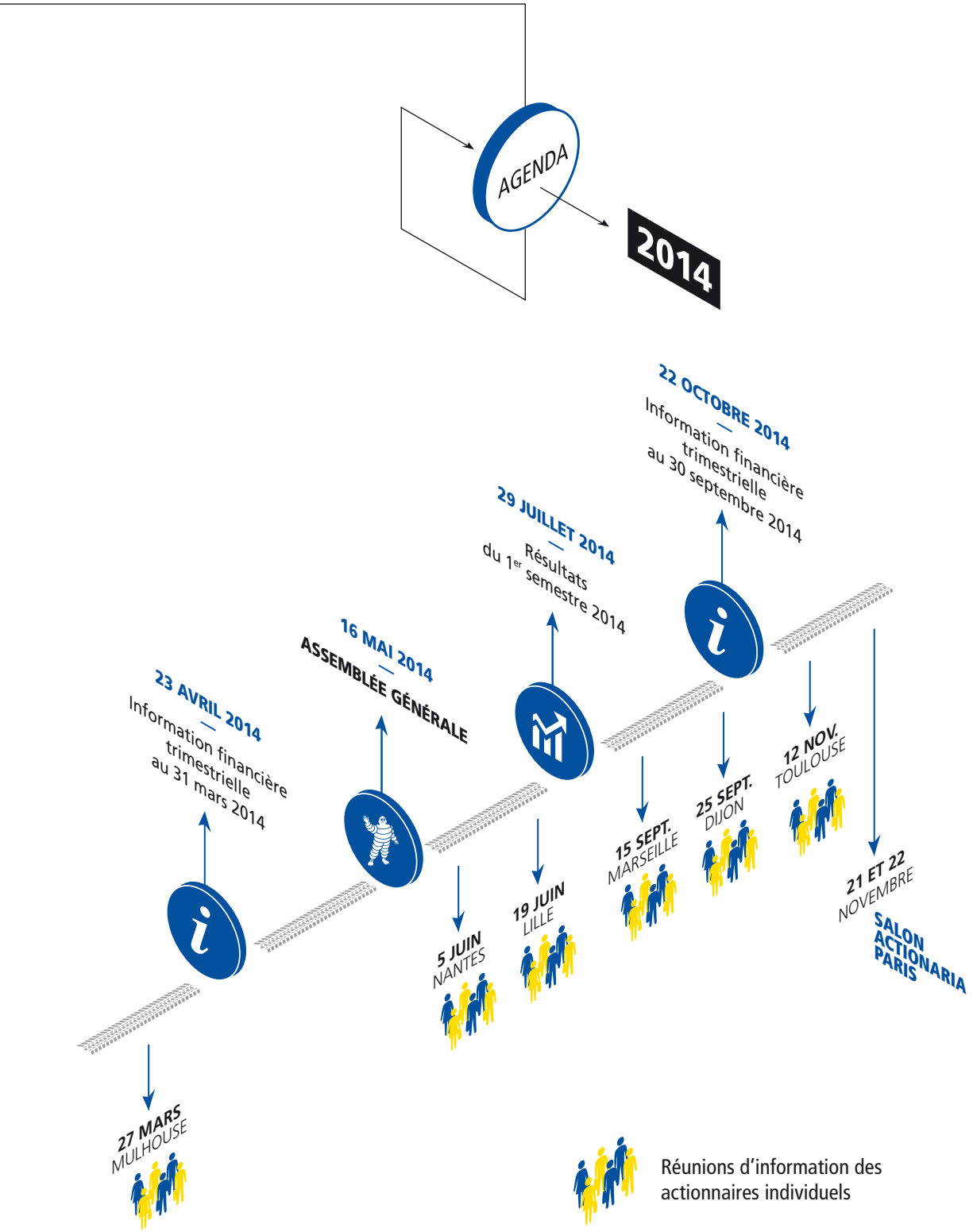
◆ Victoire dans toutes les catégories pour Michelin au Rallye Dakar 2013 : la 16e en catégorie auto, 30e en camion et 31e en moto.

3

4 Michelin remporte avec Audi leur 12e succès commun et sa 16e victoire consécutive aux 24 Heures du Mans.

◆ Nouveau record de vitesse électrique pour les pneus MICHELIN : 333,23 km/h établi par Lord Drayson avec une voiture électrique de moins de 1 000 kg.

4


AGENDA
2014
23 AVRIL 2014
Information financière trimestrielle au 31 mars 2014
16 MAI 2014
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
29 JUILLET 2014
Résultats du 1er semestre 2014
22 OCTOBRE 2014
Information financière trimestrielle au 30 septembre 2014
27 MARS
MULHOUSE
5 JUIN
NANTES
19 JUIN
LILLE
15 SEPT.
MARSEILLE
25 SEPT.
DIJON
12 NOV.
TOULOUSE
21 ET 22
NOVEMBRE
SALON ACTIONARIA PARIS
Réunions d'information des actionnaires individuels

CONTACTS

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 pour la France : 0 800 000 222
actionnaires-individuels@fr.michelin.com

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
Michael Fanning
+ 33 (0) 4 73 10 95 88
Rue Verte / V24, Zi Ladoux
63118 Cébazat – France
performance-responsabilite@fr.michelin.com

DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DES MARQUES
RELATIONS PRESSE : Corinne Meutey
+ 33 (0) 1 45 66 22 22
27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France

Michelin innove depuis 1889 pour améliorer 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 de croissance mondiale, durable et rentable.

À mi-parcours de sa Nouvelle Étape de Conquête 2011-2015 qui avance conformément aux objectifs, Michelin s'est fixé de grandes Ambitions à l'horizon 2020 qui assureront sa croissance à long terme en faisant du Groupe un leader de la mobilité durable et l'une des sociétés les plus innovantes, responsables et performantes du monde.

MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer