



# Horizons

NUMÉRO 09  
NOVEMBRE 2013

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN



## DOSSIER

### Que deviennent les pneus usagés ?

Pages 4/5

#### ÉDITO : AMBITIONS 2020



Madame, Monsieur,  
Cher(e) Actionnaire,

Michelin a construit le socle d'une **Nouvelle Etape de Conquête**, fondée sur sa puissance d'innovation, l'amélioration de sa compétitivité et sa dynamique de croissance sur les segments de marché les plus porteurs. Ces trois dernières années, le Groupe a réalisé des progrès continus et sa structure financière s'est clairement renforcée.

Dans une nouvelle phase de progrès et de développement, **Michelin s'engage aujourd'hui sur six ambitions majeures de développement durable à l'horizon 2020.**

**Le leadership de la performance de nos produits :** améliorer la performance de nos produits, en matière de sécurité, de consommation de carburant, de longévité et de confort, tout en réduisant le besoin de matières premières : les nouveaux produits lancés en 2020 apportent au moins 10 % d'amélioration par rapport à ceux produits en 2010.

**Un industriel responsable :** produire de manière responsable, réduisant de 40 % l'Empreinte Environnementale des sites Michelin, d'avoir une logistique responsable diminuant de 10 % ses émissions de CO<sub>2</sub>, et enfin d'avoir des achats responsables en évaluant nos principaux fournisseurs quant aux exigences de Michelin en termes de développement durable.

**Une performance financière durable :** disposer d'un free cash flow structurel de 1 milliard d'euros et atteindre un retour sur capitaux employés supérieur ou égal à 15 %.

**Un engagement en faveur du bien-être et du développement des employés :** améliorer la sécurité au travail, atteindre et conserver un taux d'engagement des employés de 85 %, et assurer un taux de 75 % des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne.

**Vivre en harmonie avec les communautés locales :** encourager l'implication des employés à des actions en faveur de la **vie locale**, en y consacrant 30 000 jours de travail par an. Contribuer à l'employabilité des **populations locales** en nous engageant sur la création de 2 000 emplois chaque année pour soutenir **l'économie locale**.

**Promouvoir une plus grande qualité de vie à travers une mobilité durable :** renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, promouvoir des solutions de mobilité propres et créatives et des solutions de renouvellement et de recyclage en faveur d'une économie circulaire, développer le programme "Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler".

Vous le voyez, Michelin, Groupe responsable et performant, s'engage avec force et conviction sur des ambitions majeures.

Je suis confiant, nous réussissons.

Jean-Dominique Senard  
Président du groupe Michelin



**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer

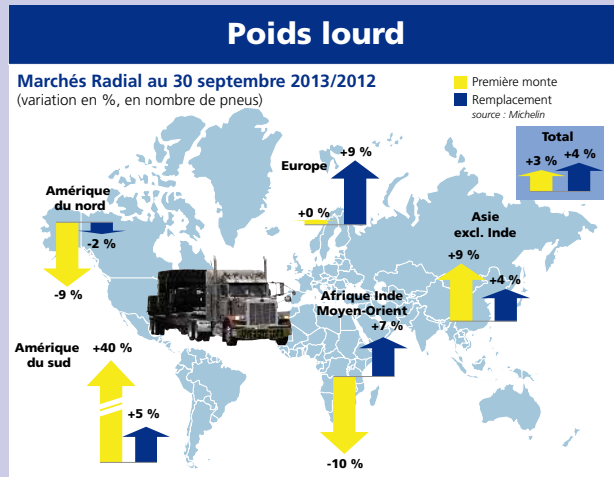
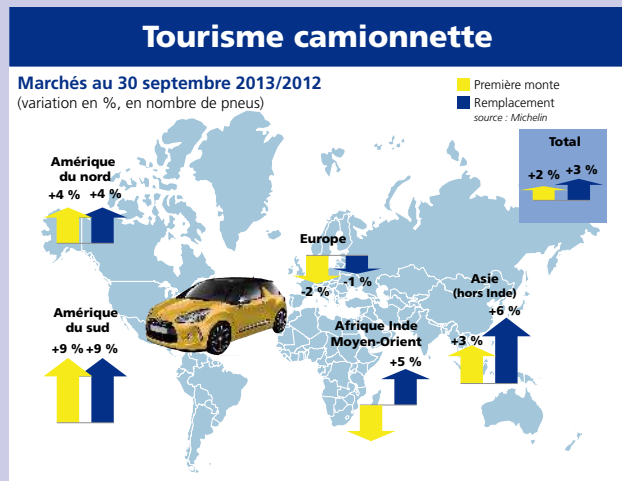


## Information financière au 30 septembre 2013 :

“ Michelin a annoncé des ventes nettes de 15 282 millions d'euros ”

**Marc Henry,**  
Directeur Financier du Groupe

► **Les marchés du pneumatique :**  
Des marchés bien orientés au 3ème trimestre, comme attendu :



### PNEUMATIQUES DE SPECIALITES

#### ■ Génie Civil

le marché des pneumatiques miniers reste en croissance et demeure porteur pour les pneus radiaux de très grande dimension. La demande en 1er équipement est en très forte chute en Europe et en Amérique du Nord, pénalisée en particulier par le déstockage des constructeurs. Elle s'établit au niveau de 2010.

Le marché des pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières est en net repli dans les pays matures, en particulier en Amérique du Nord où la baisse est forte. Il est pénalisé par un stockage encore important de la distribution et par un niveau d'activité en retrait.

#### ■ Agricole

la demande mondiale sur le marché du premier équipement est globalement en léger retrait dans les pays matures. Le marché du remplacement est en légère reprise en Europe, mais toujours en retrait en Amérique du Nord.

### ► Les ventes nettes de Michelin

Sur les 9 premiers mois de l'année, les ventes nettes ressortent à 15 282 millions d'euros, en retrait de 860 millions d'euros, soit -5,3 %, par rapport à la même période de 2012, sous l'effet des facteurs suivants :

■ **Volumes : moins 52 millions d'euros** : l'effet favorable de 2 % des volumes au 3ème trimestre, après l'amélioration observée au 2ème trimestre, conduit à une quasi stabilité à fin septembre, en ligne avec l'objectif annuel du Groupe.

■ **MIX/ Prix : moins 377 millions d'euros** : l'effet prix-mix (- 2,3 % à fin septembre) traduit d'abord la stabilisation des prix de remplacement, après les repositionnements ciblés décidés pour certaines gammes Tourisme camionnette, et les ajustements contractuels liés aux matières premières. L'effet mix (+ 60 millions d'euros à fin septembre) traduit principalement le positionnement premium de la marque MICHELIN.

■ **Variation des taux de change : moins 431 millions d'euros** : l'impact des parités de change (- 5,3 % au 3ème trimestre et - 2,7 % à fin septembre) combine la baisse du dollar américain, du dollar canadien, du réal brésilien, du yen japonais et d'autres devises.

### ► Perspectives pour 2013

Compte tenu d'une perspective de croissance des volumes au quatrième trimestre, Michelin maintient avec confiance son objectif de volumes stables en 2013, dans un environnement de marchés en reprise mais encore faibles dans les pays matures et en croissance dans les nouveaux marchés.

Face à un environnement de parités monétaires qui s'est détérioré depuis l'été, Michelin devrait constater un effet de change négatif plus important que celui attendu en début d'année.

Dans ce contexte, le Groupe vise un résultat opérationnel avant éléments non récurrents, hors effet de change, qui pourrait être supérieur à celui de 2012 de l'ordre de 150 millions d'€.

Pour compenser les effets monétaires, Michelin accentue la gestion resserrée de ses leviers, en particulier un pilotage renforcé de sa marge brute et de l'ensemble de ses coûts.

Dans ce contexte, le Groupe confirme son objectif de cash flow libre en ligne avec l'objectif structurel de 500 millions d'€ et d'une rentabilité des capitaux employés supérieure à 10 %.



## Un métier : **concepteur pneumatique**

**Guillaume André est concepteur pneumatique chez Michelin. Son métier ? Il le définit comme un métier de créativité dans des contextes cadrés, complexes et structurés. Cet ingénieur a pour mission d'accompagner l'innovation pour lui donner une réalité dans l'offre produit Michelin au service du grand public.**

*"Au regard des besoins de nos clients sans cesse en évolution, j'imagine et j'éclaire le potentiel concret de nouvelles technologies à la lumière des réalités industrielles et financières, explique-t-il."*

Simple en apparence, le pneu est en réalité un véritable concentré de hautes technologies ! Seul point de contact entre le véhicule et le sol, il doit s'adapter à des conditions d'utilisation variables et répondre à des besoins très différents, voire antagonistes.

### **Futures gammes dédiées aux usages "sévères"**

*"Mon dernier challenge ?"*

"Les directeurs techniques de la Ligne Produit Tourisme Camionnette ont lancé un projet de pré-développement pour parfaire l'équilibre des performances de nos futures gammes adaptées aux usages dits "sévères", propres à certaines zones de croissance comme la Chine, le Brésil ou encore l'Inde. Il s'agit de concevoir un pneumatique avec une ossature toujours plus résistante, le rendant encore plus sûr, et ce en toutes circonstances, sur des routes très déformées, souvent parsemées de nids de poule et autres surprises de chaque instant."

"Les produits spécifiquement élaborés pour de telles conditions d'utilisation doivent être conçus avec un autre équilibre des performances, de manière à accroître la robustesse aux chocs. J'utilise alors de nouvelles technologies, et je dois imaginer la manière la plus judicieuse de les mettre en œuvre pour atteindre le cahier des charges demandé, sans jamais perdre de vue les besoins du client."

"Nouvelles architectures, nouveaux matériaux pour repousser encore et toujours les limites du possible !

Accompagner le développement de notre savoir et de notre savoir-faire, c'est la clé d'une parfaite maîtrise de l'ensemble des performances de ces futurs pneus, qu'il s'agisse d'endurance, de consommation ou encore d'usure... Cet exercice s'avère d'autant plus complexe au regard des contraintes liées aux contextes industriels et financiers."

"Quelle que soit la zone géographique pour laquelle ils sont conçus, nos produits doivent toujours être d'une qualité irréprochable, et permettre à nos clients d'en savourer pleinement la performance sans avoir conscience de leur complexité technologique."

"Mon métier est passionnant par son aspect créatif, au travers de démarches de conception qui contribuent à tracer l'ADN des futures gammes Michelin."

### **Le tango argentin**

Diplômé de POLYTECH Tours, et par ailleurs danseur de tango argentin, cet ardéchois de 33 ans a suivi l'école interne de la conception cuit, appelée plus communément l'École du pneu. Ce cursus de formation, dit-il, "m'a appris ce qu'est un pneumatique et m'a fourni les clés pour mieux appréhender sa mécanique et ses différentes performances".

Créativité, curiosité, interprétation mais aussi rigueur : voici, selon Guillaume André, les principales qualités requises pour exercer ce métier... Des qualités communes et nécessaires à tout danseur de tango argentin. Une qualité supplémentaire est très appréciée mais restera néanmoins propre à l'art de cette danse : l'improvisation...

# Que deviennent les pneumatiques usagés ?

**La réglementation relative aux pneumatiques usagés vise à améliorer la collecte et le traitement des quelque 350 000 tonnes de pneumatiques qui arrivent en fin de vie chaque année : Michelin y participe activement.**

## L'affaire de tous

Michelin soutient au sein de l'industrie mondiale le principe de responsabilité du producteur dans la collecte des pneus usagés avec une efficacité démontrée (Europe 96 % de taux de valorisation, Brésil 97 %). Il participe activement aux divers groupes de travail chargés de promouvoir l'instauration de filières de valorisation dans les pays émergents.

## 350 000 tonnes de pneumatiques chaque année

La réglementation européenne relative aux pneumatiques usagés vise à améliorer la collecte et le traitement des quelque 350 000 tonnes de pneumatiques qui arrivent en fin de vie chaque année. Elle prévoit que la collecte et l'élimination des pneumatiques usagés incombent aux producteurs ou importateurs de pneumatiques, dans la limite des tonnages mis sur le marché l'année précédente.

L'implication des producteurs permet d'assurer un traitement des pneumatiques usagés dans des conditions satisfaisantes (arrêt de la constitution de stocks), une valorisation et un recyclage efficaces des pneumatiques, d'autant plus que les débouchés se multiplient.

## La collecte des pneus usagés

Les pneus usagés peuvent être repris par le garage lors de l'achat de pneus neufs, c'est le principe du "un pour un".

Les pneus usagés de véhicules légers de particuliers et les pneus de véhicules 2 roues de particuliers peuvent également être ramenés en déchetterie. Pour cela, ils doivent être déjantés et exempts de terre.

## La valorisation des pneumatiques usagés

Une fois collectés, les pneus sont triés et acheminés vers leurs filières de valorisation. (schéma de la filière des pneumatiques usagés joint)

Des pneus peuvent faire l'objet de rechapage (pose d'une nouvelle bande de roulement), d'autres sont transformés :

- en énergie : alimentation des fours de cimenteries disposant d'un système de nettoyage et de filtration des fumées,
- en produits finis : le pneu est broyé, transformé en granulats ou en poudre pour ensuite être utilisé dans la fabrication de produits finis tels que des sols sportifs, dalles de revêtement, sols amortissants, murs anti-bruit, roulettes de poubelles...

Les pneus peuvent aussi être utilisés entiers en raison de leur résistance : murs anti-éboulements ou anti-avalanches, soutènement de routes etc.

## Liberté pour les carcasses

Une fois leur première enveloppe usée, les carcasses radiales des pneus pour poids lourds peuvent recevoir une nouvelle bande de roulement et des flancs neufs. L'ensemble est cuit dans un moule pour les solidariser. Le rechapage MICHELIN garantit les qualités du neuf et permet d'utiliser beaucoup plus longtemps ces carcasses très robustes au bénéfice de l'environnement et des clients. Toutefois, certains pays considèrent les carcasses comme des déchets et interdisent leur circulation. Leader mondial du rechapage avec des procédés de haute qualité, Michelin promeut la libre circulation des carcasses à rechapier.

## Les professionnels du secteur

### FRP

En 2004, France Recyclage Pneumatique (FRP), un groupement d'intérêt économique, a été créé par des membres de l'Association Française des Importateurs de Pneumatiques afin de satisfaire aux obligations réglementaires de ces membres en matière de collecte et d'élimination des pneumatiques usagés. La société COPREC a été créée en 2005 et est intervenue en 2008 pour le compte de 7 producteurs afin de répondre à leurs obligations réglementaires.

Un pneumatique est déclaré P.U.N.R. par les professionnels du secteur lorsqu'il ne remplit plus sa fonction initiale : la mobilité en toute sécurité.

Depuis de nombreuses années, les manufacturiers ont travaillé à prolonger la durée de vie du pneumatique tant dans un objectif de performance et d'économie d'énergie que pour retarder l'apparition du statut de P.U.N.R.

Ainsi, un pneu tourisme parcourt aujourd'hui en Europe 40.000 Km en moyenne, contre 15.000 en 1950.

### Aliapur

En France, pour remplir collectivement leurs obligations les manufacturiers de pneumatiques créent début 2002 la société ALIAPUR. L'objectif est de développer et mettre en œuvre une politique ambitieuse et pérenne de valorisation des P.U.N.R. "Pneumatique Usagé Non Réutilisable" sur de nouvelles bases économiques et techniques.

Initiée par les principaux manufacturiers de pneumatiques (Bridgestone/Firestone, Continental, Dunlop, Goodyear, Michelin, Kleber, Pirelli), conscients de leurs responsabilités en matière d'environnement, ALIAPUR, société anonyme, a pour vocation d'organiser la collecte auprès des détenteurs et distributeurs, le regroupement et de développer la valorisation de pneumatiques usagés sur le territoire français.

1

Achat de pneus neufs

2

Collecte gratuite par un prestataire de collecte Aliapur

3

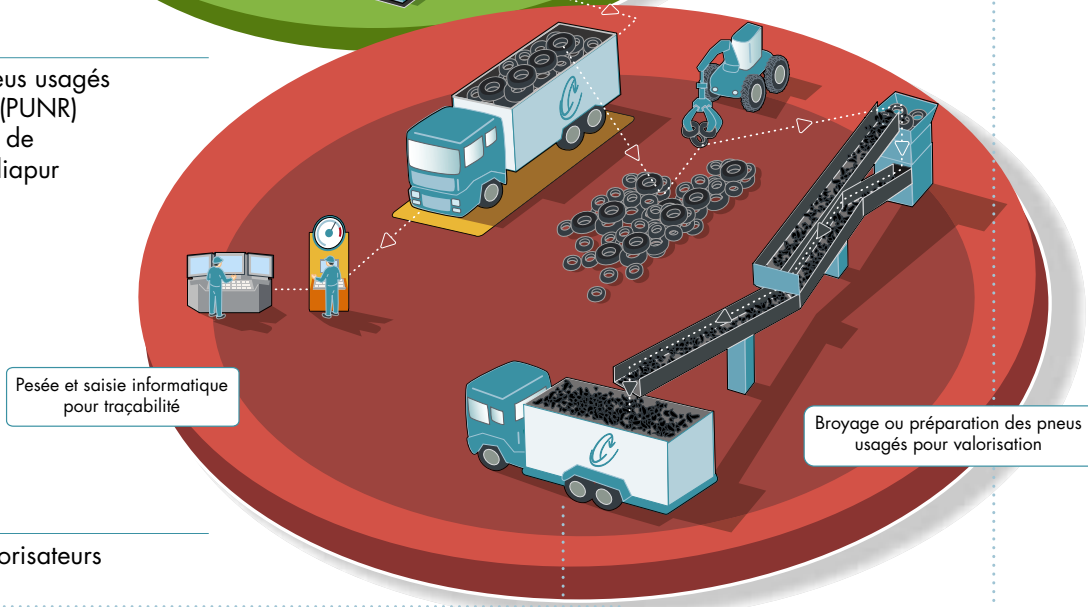
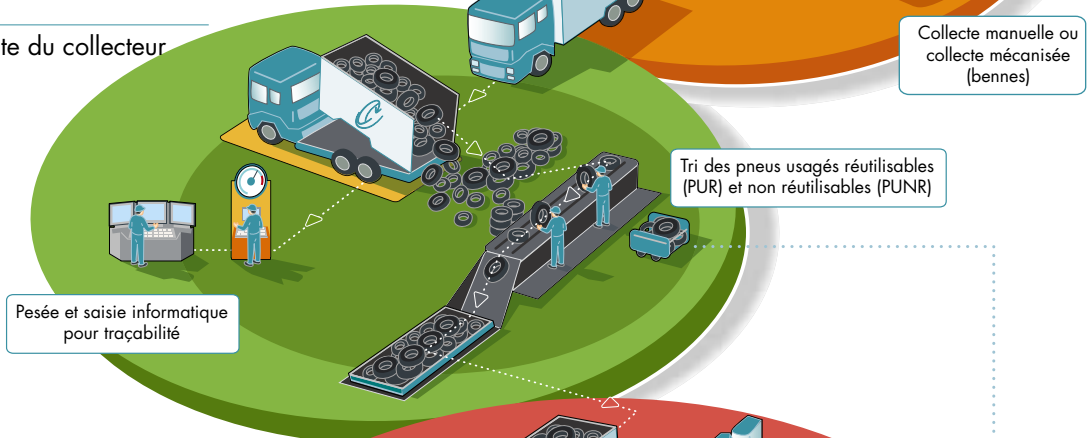
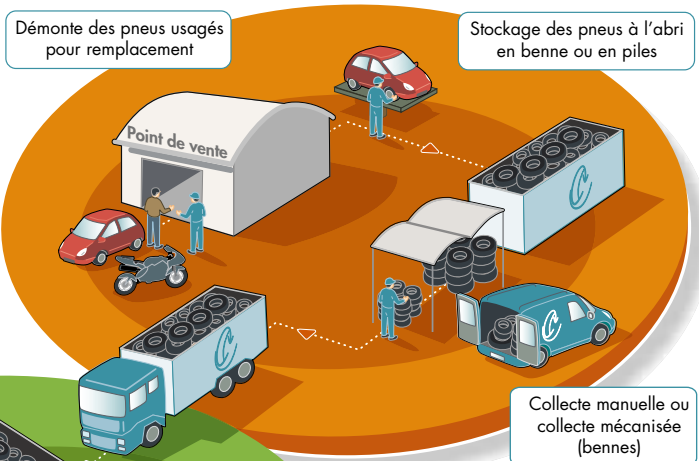
Livraison sur le site du collecteur

4

Livraison des pneus usagés non réutilisables (PUNR) sur la plateforme de transformation Aliapur

5

Livraison aux valorisateurs



VALORISATION MATIÈRE

▷ Granulats et poudrette : roulettes et objets

▷ Granulats : terrains sportifs et sols amortissants

▷ Broyats : aciéries et fonderies

Pneus entiers de grande taille : réhabilitation de carrières

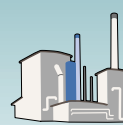
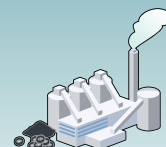
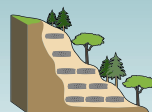
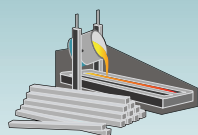
VALORISATION ÉNERGÉTIQUE

▷ Broyats et pneus entiers : cimenteries

▷ Broyats : chaufferies urbaines

RÉUTILISATION

▷ Occasion  
▷ Rechapage





**SALON**

## À Francfort, Michelin s'adresse aux passionnés.

Le Salon de Francfort s'est déroulé du 10 au 22 septembre. Pour Michelin, ce fut l'occasion de s'adresser à une cible stratégique particulière : des consommateurs passionnés, pour lesquels l'automobile est bien plus qu'un moyen de transport. Plutôt aisés, ils accordent une grande importance au plaisir de conduite, à la performance, aux sports automobiles ainsi qu'à l'image (cette cible représente 21% du marché mondial et offre à Michelin un fort potentiel de croissance). La crédibilité de la marque MICHELIN, reconnue et appréciée par ces consommateurs, se fonde sur son historique, l'excellence de ses produits et son ancrage en compétition.

Le lancement du nouveau pneu MICHELIN Pilot Sport Cup 2 lors du salon devrait permettre de fidéliser plus encore cette cible exigeante. Le récent renouvellement de contrat de partenariat exclusif avec Porsche devrait aussi y contribuer.

**MICHELIN PRO4**



## 1 million de pneus vélo route déjà vendus !

En à peine plus d'un an, 1 million de pneus MICHELIN Pro4 ont été vendus. Un chiffre record pour cette nouvelle gamme de pneu vélo route qui rencontre un véritable succès commercial avec ses 5 versions répondant aux attentes des cyclistes les plus exigeants. Grâce à la technologie MICHELIN Bi-Compound, mélange inédit de deux gommes différentes sur le même

pneu, la gamme MICHELIN Pro 4 offre à l'utilisateur sécurité, plaisir de rouler et longévité kilométrique. Cette capacité à réunir sur un même pneu toutes ces performances souvent antagonistes, sans imposer aucun sacrifice aux utilisateurs, n'est autre que la déclinaison de la philosophie de développement globale du Groupe : Michelin Total Performance.



**INDE**

## Un premier pneu prototype à Chennai.

Après Pau-Brasil (Brésil) et Shenyang 2 (Chine) en 2012, c'est au tour de l'usine de Chennai en Inde, 3e grand projet d'investissement du Groupe, de produire son premier pneu prototype.

Plus de 700 personnes, tant en Inde qu'ailleurs dans le monde, ont participé à cette aventure, 350 employés indiens ont été formés dans 12 pays. Ce site produira à terme plus de 1,5 million de pneus Poids lourd chaque année.



**TROPHÉE**

## Michelin, meilleure assemblée du CAC 40

Le Grand Prix de l'Assemblée Générale 2013, piloté par le cabinet de conseil Capitalcom, récompense les entreprises dont l'Assemblée Générale correspond aux meilleures pratiques de la place. Il a été attribué à Michelin pour "l'exhaustivité de l'assemblée et la clarté de la présentation de son modèle économique". La Cérémonie de Remise du Grand Prix de l'Assemblée Générale 2013 s'est tenue, en présence de Jean-Dominique Senard, le 10 juillet dernier au Pavillon d'Armenoville (Paris).

**DIGITAL**

## Roulez malin avec nos applications.

Michelin lance MICHELIN Mobility Apps, un bouquet d'applications gratuites pour accompagner le voyageur dans tous ses déplacements, autant privés que professionnels. Il est disponible depuis le 30 septembre en France et le sera en Allemagne, Espagne, Italie et au Royaume-Uni en fin d'année. Fort de son expérience dans les produits et services liés à la mobilité des personnes, avec notamment plus de 50 millions de consultations par an des sites d'aide au voyage, Michelin revisite sa mission en l'enrichissant en 2013 de services encore plus complets.

Choisir le bon pneumatique, disposer de conseils de maintenance, préparer et calculer son itinéraire, être informé en temps réel des conditions météorologiques, de l'état du trafic, ou de zones de dangers, trouver et réserver un hôtel ou un restaurant, visiter une région... sont autant de fonctionnalités maintenant à portée de main.



**AVION**

## Boeing choisit Michelin en remplacement.

La Ligne Produit Avion de Michelin vient de signer un accord avec Boeing pour l'équipement de ses avions sur le marché du remplacement. L'accord permettra à Michelin de tester et de qualifier le pneu MICHELIN Air X avec la technologie NZG pour le B777 Classic, B787-8, B777 ER et B737NG sur le marché du remplacement. Un succès qui permet de renforcer notre position de leader mondial en pneu radial sur ce segment commercial qui est le plus important du marché aéronautique.

**CLASSEMENT**

## Premier pneumaticien d'Amérique du Nord !

D'après le classement établi par le site RubberNews.com, Michelin Amérique du Nord est redevenu le premier fabricant de pneumatiques d'Amérique du Nord en 2012 avec un chiffre d'affaires de 9,96 milliards de dollars, surpassant Goodyear de près de 300 millions de dollars.

Grâce à des investissements consacrés à l'accroissement de ses capacités de production en pneus génie civil à Anderson et à Lexington, le Groupe devrait renforcer sa croissance dans cette région du monde au cours des prochaines années.



Au plus près de nos actionnaires

## SALON ACTIONARIA – 22/23 NOVEMBRE 2013 Palais des Congrès de Paris



Michelin sera présent au Salon ACTIONARIA qui se tiendra au Palais des Congrès de Paris les 22 et 23 novembre 2013.

Voici l'occasion de dialoguer et de renouer les liens plus forts avec nos actionnaires individuels toujours plus nombreux à nous visiter sur le stand.

Occasion également d'accueillir de futurs actionnaires désireux de découvrir notre Société.

Les équipes des Relations Actionnaires et du Service Consommateurs Michelin pourront pendant ces deux jours, répondre aux questions de tous.

**Organisée dans le cadre du salon ACTIONARIA, la réunion annuelle de Paris sera animée par Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin, le samedi 23 novembre 2013 de 14 h 30 à 16 h.**

## VISITE D'UN SITE MICHELIN

"Très touché que vous ayez pensé à moi", déclare cet actionnaire originaire de Saint-Etienne.

Lors de la dernière Assemblée générale, notre Président, Jean-Dominique Senard, a indiqué que "nous allons mettre en place, avec les actionnaires les plus fidèles et ceux qui ont une présence affirmée auprès de nos services, des visites de sites de Michelin en France".

C'est chose faite depuis le 24 octobre dernier. Le Service des Relations Actionnaires et l'équipe de Direction du site organisaient une visite de l'usine Michelin de Roanne, spécialisée depuis 1974 dans la fabrication du pneumatique haut et très haut de gamme.

Ses clients? Des marques prestigieuses telles que BMW, PSA, FORD, AUDI



avec un portefeuille dimensionnel très varié (plus de 150 dimensions différentes du 16 au 20 pouces).

Le site célébrera l'année prochaine ses 40 ans.

## Agenda

### Nos rencontres actionnaires

26 novembre 2013 : Strasbourg

3 décembre 2013 : Pau

## Une équipe à votre service

Service Relations Actionnaires Individuels

**Appel gratuit depuis un poste fixe**

(France uniquement) : 0 800 000 222

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

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

**Adresse électronique** :

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

**Siège social** :

Compagnie Générale  
des Établissements Michelin

12 cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France



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

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(base 100 : 31 décembre 2009)

