



# Horizons

NUMÉRO 08  
MAI 2013

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN

## DOSSIER

### A la découverte de Michelin Travel Partner

Pages 4/5



### ÉDITO : Michelin, une Entreprise qui gagne.



Madame, Monsieur,  
Cher(e) Actionnaire,

Notre dernière Assemblée Générale, qui vient de se tenir, a été un grand succès et vous nous avez renouvelé votre confiance en approuvant très largement toutes les résolutions présentées. Au cours de cette Assemblée, j'ai partagé avec les actionnaires présents, comme je l'ai fait récemment avec plus de 3000 responsables internationaux du Groupe, cette conviction profonde qui nous anime chaque jour : **Michelin est une Entreprise qui gagne.**

#### Une Entreprise qui gagne parce qu'elle sait mettre ses clients au cœur de sa stratégie et de ses actions.

Une de nos grandes forces réside en effet dans la relation intime avec nos clients, surtout grâce au savoir-faire reconnu de nos équipes de terrain, constamment attentives à leurs attentes. Nous proposons des produits et des services qui y répondent, grâce notamment à une distribution performante et aux services intégrés de Michelin solutions. La puissance de la marque Michelin demeure un atout clé : elle reste la 1<sup>ère</sup> marque mondiale de pneus et sa réputation est universelle.

#### Une Entreprise qui gagne parce qu'elle fait de l'innovation une de ses priorités stratégiques.

L'innovation porte le développement et la croissance de Michelin depuis le début de son histoire et Michelin a fait partie en 2012 des cent premières entreprises les plus innovantes au monde. Nous avons lancé une nouvelle dynamique d'Innovation, qui vise à encourager et favoriser les contributions de l'ensemble du personnel. Nous avons également décidé de renforcer nos capacités d'innovation et de recherche sur les matériaux. Ce domaine nous apparaît central dans la mesure où les différenciations futures feront de plus en plus appel à celles des matériaux.

#### Une Entreprise qui gagne parce qu'elle gère la croissance de manière à la fois performante et responsable.

La croissance est une opportunité formidable que nous voulons saisir. Le programme d'investissement que nous déployons est d'une ampleur sans équivalent dans l'histoire du Groupe. En 3 ans, nous aurons lancé la construction de quatre usines géantes sur quatre continents tout en investissant dans les usines des zones matures, car les marchés y sont importants en taille et souvent moteurs en termes d'innovation.

#### Être performant et responsable, c'est vivre des relations sociales exemplaires, c'est porter au plus haut nos ambitions sociétales et économiques et c'est en particulier assurer les relations de qualité et de long terme avec **vous, les actionnaires de Michelin.**

Merci pour votre confiance. En nous soutenant, vous aidez le Groupe à aller vers un avenir brillant.

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



**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer



**Marc Henry,**  
Directeur Financier du Groupe

## Information financière au 31 mars 2013

“ **Michelin annonce des ventes de 4,9 milliards d'euros pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2013, en ligne avec ses perspectives annuelles.** ”

### › Les marchés du pneumatique : faits marquants

Environnement de marchés faible en Europe en Tourisme camionnette, décevant en Amérique du Nord et dynamique dans les nouveaux marchés.

#### ➤ TOURISME CAMIONNETTE

##### ■ Europe

En première monte, la demande de pneus s'établit en retrait de 11 %, avec une activité contrastée entre le recul des constructeurs automobiles généralistes qui réduisent leurs stocks, et la meilleure performance des marques spécialistes et exportatrices. Au remplacement, dans un contexte macroéconomique toujours morose, le marché est en recul de 9 %. Les conditions hivernales prolongées, reportant les changements de monte, ont pesé sur le 1er trimestre.

##### ■ Amérique du Nord

En première monte, le marché progresse de 1 %, en ligne avec la production de voitures neuves, alors qu'au remplacement, la demande demeure en retrait (- 2 %). Les distributeurs pilotent leurs stocks dans un environnement marqué par les incertitudes fiscales et la baisse des matières premières.

##### ■ Asie (hors Inde)

La demande en première monte est en hausse de 5 % globalement. Le marché affiche un fort dynamisme en Chine et en Asie du Sud-Est tandis que la demande au Japon subit l'arrêt des mesures de soutien à l'automobile. Les marchés du remplacement progressent de 7 %. La demande est très dynamique en Chine, le reste de la zone retrouve ses tendances de croissance à long terme.

##### ■ Amérique du Sud

En première monte la dynamique se poursuit (+ 7 %) et au remplacement le marché progresse de 6 %, tiré par le Brésil et la Colombie dans un contexte économique plus favorable.

#### ➤ POIDS LOURD

##### ■ Europe

Le marché de la première monte, demeure en retrait (- 3 %) et combine les effets du recul des immatriculations en Europe de l'Ouest et une demande plus porteuse en Europe orientale. Celui du remplacement est en hausse de 5 %. Il se stabilise à un niveau bas en Europe de l'Ouest, où l'activité de transport reste faible, et demeure dynamique en Europe orientale.

##### ■ Amérique du Nord

Le marché de la première monte, poursuit son fort ralentissement (-12 %). Les incertitudes macro-économiques et fiscales aux Etats-Unis ont pesé sur les commandes de camions neufs. Le marché du remplacement est en baisse limitée de 1 %, attribuable à la demande aux Etats-Unis, où l'activité de fret reste néanmoins en légère hausse.

##### ■ Asie (hors Inde)

La demande en première monte croit de 5 %, avec une hausse de 8 % en Chine, un recul de 14 % au Japon et une demande toujours soutenue en Asie du Sud Est, (+ 29 %). Les marchés du remplacement se replient de 5 % globalement.

##### ■ Amérique du Sud

Le marché de la première monte rebondit fortement (+ 23 %) par rapport au 1er trimestre 2012 qui avait subi le contrecoup de l'introduction au Brésil de la norme Euro V. Au remplacement le marché augmente de 5 %. La demande est portée par l'assouplissement des barrières douanières dans la zone.

#### ➤ PNEUMATIQUES DE SPECIALITES

##### ■ Génie Civil

La croissance du secteur minier se poursuit. Le marché demeure porteur pour les pneus radiaux de grande dimension. Le marché du premier équipement est en très forte baisse en Europe et en Amérique du Nord. Pénalisé par les incertitudes économiques et l'attentisme de la distribution, le marché des pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières est en contraction dans les pays matures.

### › Les ventes nettes de Michelin au 31 mars 2013

Les ventes nettes ressortent à 4 877 millions d'euros, en recul de 8,1 % par rapport à la même période de 2012, sous l'effet :

■ D'un retrait des volumes de 4,3 %.

■ D'un effet prix-mix en recul de 2,7 % correspondant en quasi-totalité à l'effet prix, qui combine l'effet des clauses contractuelles d'indexation et celui des repositionnements de prix ciblés opérés en Europe et, dans une moindre mesure, en Amérique du Nord. Ces repositionnements ont été facilités par l'évolution plus favorable du coût des matières premières.

■ De l'impact négatif (- 1,2 %) des parités de change qui résulte principalement de l'appréciation de l'euro.

### › Perspectives pour 2013

■ Volumes vendus stables.

■ Pilotage de la marge : le couple prix-mix / matières premières toujours positif de l'ordre de 250 à 300M€.

■ Investissements de l'ordre de 2 milliards d'euros.

Dans ce contexte, le groupe Michelin confirme ses objectifs pour l'année 2013, un résultat opérationnel avant éléments non récurrents stable, une rentabilité des capitaux employés supérieure à 10 % et la génération d'un cash flow libre positif.





## OUTIL DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

# Construire des solutions partagées pour la croissance

Répondre aux enjeux de croissance et de compétitivité de notre nouvelle étape de conquête dans les nouveaux marchés, comme l'Inde ou la Chine, mais aussi dans les zones matures telles que l'Europe ou l'Amérique du Nord : c'est l'objectif du programme OPE, "Outil de Pilotage de l'Entreprise", dont Dominique Radal est le coordinateur. Nous l'avons rencontré.



Dominique RADAL

*"Ce programme vise à doter notre Groupe, à travers le monde, de modes de fonctionnement et de systèmes d'information standards et transverses. C'est un programme très large puisqu'il touche à la majorité de nos opérations, de la prise en compte de la demande du client et de la commande, jusqu'à la réception du paiement et son encaissement."*

### Donner plus de visibilité à nos clients

La mise en place d'OPE va nous permettre d'accroître nos ventes, de réduire nos stocks et nos coûts logistiques, d'améliorer la réactivité de notre chaîne d'approvisionnement et, au final, de mieux satisfaire nos clients sur des marchés toujours plus exigeants. Cela se traduira par une meilleure visibilité donnée à nos clients sur nos dates de livraison, des conditions commerciales harmonisées et simplifiées.

En interne, il s'agit d'accéder en temps réel à des informations de stock pour un meilleur pilotage de nos approvisionnements, d'augmenter l'efficacité de nos processus comptables et financiers, d'achats et d'administration des ventes, de réduire nos coûts de revient industriels et de piloter plus finement nos marges.

### Gagner en agilité

Des activités de l'amont (c'est-à-dire des matières premières jusqu'aux produits semi-finis) jusqu'à celles de l'aval (c'est-à-dire du produit fabriqué jusqu'à l'encaissement des paiements des clients), il s'agit en fait de fluidifier nos processus tout

au long de la chaîne opérationnelle. Et permettre ainsi un meilleur pilotage de l'entreprise pour gagner en agilité et en compétitivité.

### Bientôt la Chine

Les équipes sont mobilisées depuis plus de 2 ans maintenant sur ce programme. En 2012, l'Amérique du Nord, la Pologne et l'Inde ont déployé les nouvelles solutions apportées par OPE dans les domaines des achats et de la finance. La Chine est le prochain pays sur la liste avec un lancement prévu en octobre 2013. L'Europe de l'Ouest suivra en 2014.

### Le Michelin de demain

A terme, les changements induits par ce programme vont concerner une personne sur trois dans le Groupe et faire évoluer nos relations avec nos clients et nos fournisseurs. L'enjeu est énorme et ce programme a bien évidemment un coût : de l'ordre de 100 millions d'euros par an sur les 5 prochaines années.

En contrepartie, le Groupe en attend une baisse des stocks d'au moins 250 millions d'euros et une réduction des frais généraux et logistiques d'au moins 200 millions d'euros par an, à l'horizon 2017. Et OPE est incontournable si nous voulons répondre à nos ambitions de croissance.

Avec ce programme, nous bâtissons des fondations pour les prochaines décennies. Grâce à OPE, nous réaliserons des avancées considérables pour construire le Michelin de demain.





# Michelin Travel Partner des services innovants pour une meilleure mobilité

**En accompagnant tout un chacun dans ses déplacements quotidiens et ses voyages, Michelin cultive la proximité de la Marque avec ses clients.**

Acheté tous les deux à trois ans et requérant peu d'entretien, le pneumatique est un produit qui crée peu de contacts entre le manufacturier et ses clients. Offrir une gamme de produits et services liés à la mobilité, qui permet d'inscrire la marque MICHELIN dans le quotidien des consommateurs et au final de favoriser les ventes de pneumatiques : telle est la mission de Michelin Travel Partner, composante à part entière de la stratégie du Groupe.

Parmi ces produits, les cartes et les guides créés par les fondateurs de l'Entreprise au tout début de l'Automobile sont devenus des succès dans leurs propres secteurs. Ainsi Michelin est devenu le plus grand cartographe européen ; quant aux guides et à leurs étoiles, ils sont mondialement connus et continuent à se développer.

➤ **Cartes & Atlas** : à la pointe de la technologie, en partenariat avec les plus grands constructeurs.

➤ **Guide MICHELIN** : 30 000 établissements testés et recommandés par des inspecteurs anonymes et indépendants.

➤ **Guides de tourisme** : une couverture mondiale, comme les destinations des voyageurs d'aujourd'hui.

Michelin est aussi un expert des nouvelles technologies, ce qui lui a permis de devenir un acteur majeur d'Internet, des services sur téléphone mobile et dans la voiture, qui devient communicante.

Les équipes de Michelin Travel Partner, riches de savoir-faire et d'expertises pointues dans l'édition et les technologies numériques sont en recherche constante d'innovation.

Dernier exemple en date : les Guides Verts dotés de QR codes™ sont devenus communicants : ils permettent d'accéder, avec un simple smartphone à une foule d'informations et vidéos complémentaires du guide.





# 12 millions

## de cartes et guides vendus annuellement



➤ **Voiture connectée** : à la pointe de la technologie, en partenariat avec les plus grands constructeurs

➤ **Internet** : près de 500 millions de visites par an sur Cartes & Itinéraires ViaMichelin, Michelin Restaurants, Michelin Voyage

➤ **Smartphones et Tablettes** : 130 % de croissance en 2012 avec des applications disponibles dans les appstores Apple, Android et WindowsPhone (Information Traffic, Restaurants)



“ Toutes ces activités sont au cœur de la mission stratégique de Michelin, une meilleure façon d’avancer. ”

**Alain Cuq**  
Directeur Général de Michelin Travel Partner



## Assemblée Générale des Actionnaires 17 Mai 2013



### RENDEZ-VOUS

# Bienvenue à l'Assemblée Générale

Grand rendez-vous du groupe Michelin et de ses actionnaires, l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires s'est déroulée à Clermont-Ferrand, le 17 mai dernier en présence de 1700 personnes.

**Marc Henry**, Directeur Financier Groupe et membre du Comité Exécutif du Groupe, est revenu sur l'exercice financier de 2012, sur le premier trimestre 2013 et a confirmé les perspectives financières pour 2013. Dans un environnement de marchés faible dans les pays matures et en croissance dans les nouveaux marchés, Michelin confirme son objectif de volumes et de résultat opérationnel stables en 2013, profitant de sa présence mondiale.

Présentant les recommandations du Conseil de Surveillance, **Eric Bourdais de Charbonnière**, Président, a remercié chaleureusement **François Grappotte**, **Pierre Michelin**, **Benoît Potier** qui n'ont pas souhaité renouveler leur mandat.

**Jean-Dominique Senard**, puis **Michel Rollier** ont à leur tour rendu un hommage à **Eric Bourdais de Charbonnière** pour les quelque 25 ans consacrés au groupe Michelin en qualité de Directeur financier du Groupe puis de Président du Conseil.

Ensuite, comme à l'accoutumée, deux thèmes ont été exposés lors de la séance :

**Eric de Cromières** (membre du Comité Exécutif du Groupe) et **Philippe Miret** (Directeur Général de Michelin solutions) ont expliqué la nouvelle entité Michelin solutions.

"La stratégie 2011-2015 de Michelin vise une croissance forte et diversifiée. Pour saisir de nouvelles opportunités, il a été décidé de créer une nouvelle entité stratégique : Michelin solutions."

**Patrick Oliva**, Directeur de la Prospective et du Développement Durable, a présenté la démarche Performance et Responsabilité Michelin (PRM).

"Lancée en 2002, elle nous aide à réfléchir tous les jours aux conséquences à long terme de nos décisions. Le Groupe est aujourd'hui bien classé dans le principal indice mondial de notation de la performance de développement durable des entreprises"

**Jean-Dominique Senard**, Président du groupe Michelin, a évoqué l'avenir du Groupe lors de son discours stratégique avant d'engager le dialogue avec les actionnaires présents qui ont pu poser les questions les plus diverses.

Quant au vote, toutes les résolutions ont été adoptées dont notamment celle d'un versement d'un dividende de 2,40 €, payable, au choix de l'actionnaire, soit en numéraire, soit en actions.

Le renouvellement du mandat de **Barbara Dalibard** et celui de **Louis Gallois**, membres du Conseil de Surveillance, a été adopté ainsi que les nominations de **Anne-Sophie de La Bigne**, de **Jean-Pierre Duprieu**, **Olivier Bazil** et **Michel Rollier** en qualité de membres du Conseil de Surveillance.

Immédiatement après l'Assemblée, le Conseil de Surveillance a nommé **Michel Rollier** Président de celui-ci.

### QUESTION LORS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

## "L'action Michelin peut-elle à terme devenir une valeur de croissance ?"

Question de M. Jean-Marc Tenneson, actionnaire.

"Tout dépend de ce que l'on entend par valeur de croissance. Par définition, les valeurs de croissance, ce sont des actions avec un taux de distribution de dividendes très faible voire le plus souvent nul, ce qui permet à l'entreprise de réinvestir l'intégralité de ses bénéfices dans sa croissance. Ce n'est pas le cas de Michelin, qui suit une politique de distribution de dividendes de l'ordre de 30 %, avec des investissements très élevés.



En revanche, si votre question est de savoir si la valeur Michelin a les atouts lui permettant de croître dans les mois et années à venir, la réponse est oui.

Si votre question est de savoir si Michelin va continuer à croître, la réponse est oui.

Si votre question est de savoir si Michelin va continuer à investir, la réponse est oui.

Si votre question est de savoir si Michelin va continuer à verser un dividende, la réponse est oui.

D'une part, parce que le secteur pneumatique mondial est un secteur qui va connaître une très forte croissance, à moyen et long terme, et que Michelin compte bien participer à ce développement ; c'est là d'ailleurs tout le sens de la nouvelle étape de conquête.

D'autre part, parce que Michelin parvient désormais à avoir chaque année un résultat élevé, et une génération de cash flow libre positif, même quand les marchés sont difficiles."





CHINE

## Premier pneu à Shenyang 2

Depuis 15 ans, l'usine Michelin de Shenyang produit des pneus pour voitures et poids lourds.

Afin d'accroître son offre, Michelin réalise une nouvelle usine sur 72 hectares à quelques kilomètres, pour un investissement de 1,1 milliard d'euros sur cinq ans. Le premier pneu est sorti des chaînes fin 2012. A terme, Shenyang 2 permettra au Groupe de tripler ses capacités de production en Chine avec 1,8 million de pneus pour poids lourds, 10 millions de pneus pour voitures et les semi-finis associés.

Avec 70 véhicules pour 1000 habitants, soit dix fois moins qu'en Occident, la Chine est aujourd'hui le premier marché automobile mondial.

C'est dire son potentiel !

COMPÉTITION



SÉCURITÉ ROUTIÈRE

## Un million de jeunes européens sensibilisés

Depuis 2009, Michelin a initié et mené, avec le soutien de la Commission européenne, le projet ROSYPE pour sensibiliser les jeunes à la sécurité routière. Des actions ont ainsi été lancées dans 15 pays européens, touchant plus de 1,1 million de jeunes, y compris via Facebook avec le Tour d'Europe de Tom, un jeu-concours lancé en 2012 pour les jeunes conducteurs.

DISTINCTION

## Le pneu MICHELIN Alpin A4 „Sehr Gut\*“

L'organisme allemand ADAC – le plus important club automobile d'Europe – a mené une étude comparative sur une quinzaine de pneumatiques hiver de marques différentes.

Pour la troisième année consécutive, le pneu MICHELIN Alpin A4 obtient la plus haute distinction. Elle souligne les performances de cette gamme très large (ici ce sont les pneus 14 et 16 pouces qui ont été testés) dans des conditions de roulage hivernales.

La longévité a aussi été testée et, à ce titre, le pneu MICHELIN Alpin A4 obtient la meilleure note et la mention „Sehr Gut\*“.

\*Très bien

## Fournisseur officiel d'un nouveau Championnat électrique !

La Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) a confirmé que Michelin sera le fournisseur officiel de pneumatiques du FIA Formula E Championship pour les trois prochaines années. Cette nouvelle compétition pour voitures électriques sera organisée dans les centres villes des grandes capitales dès 2014. L'objectif est de faire venir les courses au plus près du public et d'encourager les investissements en faveur des véhicules électriques et de la mobilité durable.

Suite à cette annonce, **Florent Menegaux**, Directeur de la Ligne Produit Tourisme

Camionnette, a déclaré : "Nous cherchons constamment à innover pour permettre une mobilité plus efficace et plus durable. La compétition est un formidable laboratoire pour expérimenter et développer les technologies du futur. Ce Championnat articulé autour de nouvelles formes d'énergie et qui se déroulera en ville, nous permettra d'apporter notre meilleur savoir-faire."

Pour **Jean Todt**, Président de la FIA : "La réputation de Michelin en matière de performances et d'innovation technologique n'est plus à démontrer, c'est donc un partenaire idéal pour la Formule E."

## Appel à candidature : Comité Consultatif des Actionnaires Michelin

*Vous êtes actionnaire du groupe Michelin, vous aimez sa culture d'entreprise et ses valeurs, vous êtes disponible et dynamique : postulez auprès du Service Relations Actionnaires pour devenir un nouveau membre de notre Comité, afin de participer à la communication auprès de nos actionnaires.*

Véritable organe de consultation, le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels contribue, par ses avis et conseils, à l'amélioration de la communication en termes financiers et/ou en termes d'image entre Michelin et ses actionnaires individuels.

Il permet aussi de mieux connaître leurs attentes et ainsi établir une relation de qualité adaptée à leurs besoins.

Le Comité Consultatif des Actionnaires individuels Michelin est composé de 12 membres bénévoles, dont 10 extérieurs à l'Entreprise, qui répondent à un certain nombre de critères de diversité tels que l'âge, le sexe, la situation professionnelle (actif/retraité) et la répartition géographique (Région parisienne/Province).

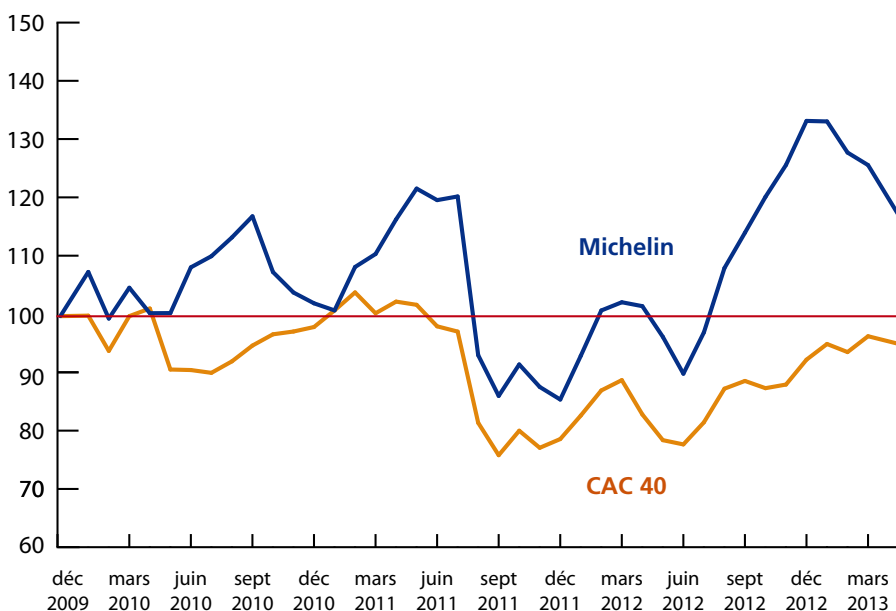
La durée d'un mandat est fixée à 4 ans. Le Comité se réunit, à l'initiative de Michelin, deux fois par an, et à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle du Groupe, à Clermont-Ferrand. Il est également sollicité pour l'organisation d'événements extérieurs comme le salon ACTIONARIA, à Paris.

**Si vous souhaitez rejoindre notre Comité Consultatif d'Actionnaires, vous pouvez adresser votre candidature avant le 31 juillet 2013, de préférence à l'adresse e-mail suivante : [nancy.adam@fr.michelin.com](mailto:nancy.adam@fr.michelin.com) ou par courrier : Service relations actionnaires individuels - 12 cours Sablon - 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9**



### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(base 100 : 31 décembre 2009)



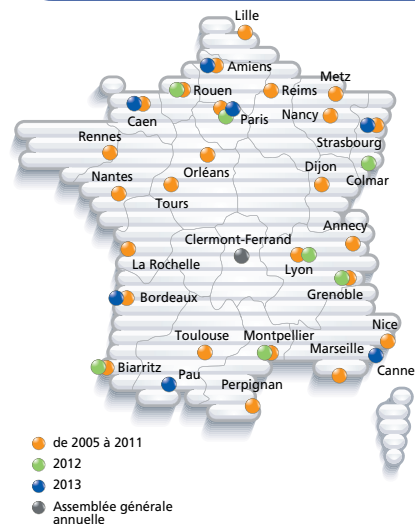
## Agenda

### Nos rendez-vous financiers

- ▶ **25 juillet 2013**  
Résultats 1er semestre 2013 (avant ouverture de la séance de bourse)
- ▶ **28 octobre 2013**  
Informations financières trimestrielles

### Nos rencontres actionnaires

- 13 juin 2013** : Amiens
- 24 septembre 2013** : Caen
- 26 novembre 2013** : Strasbourg
- 3 décembre 2013** : Pau



### Une équipe à votre service

Service Relations Actionnaires Individuels

**N° Vert (France uniquement)**

**Appel gratuit** : 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](mailto: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)

### Fiche d'Identité de l'action

Chiffres au 30 avril 2013

**Code ISIN** : FR0000121261

**Nombre d'actions** : 182 556 713

**Cours de clôture** : 64,13 euros

**Variation depuis le 01/01/13** : - 10,42 %

**Capitalisation boursière** : 11,7 Md €

### Répartition du capital au 30/04/2013 :

- ▶ Personnel **1,6 %**
- ▶ Actionnaires Individuels **11,2 %**
- ▶ Institutionnels Résidents **26,3 %**
- ▶ Institutionnels Non-Résidents **60,9 %**