

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2012

# NOS DIFFÉRENCES NOUS DONNENT DE L'AVANCE



PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN



**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*



Tout au long de ce document, des « QR codes » tels que celui-ci vous permettront de visionner des films complémentaires sur votre smartphone équipé d'un lecteur approprié.

Vous pourrez également retrouver ces films sur le site

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



Le Document de Référence 2012, incluant le Rapport Financier Annuel, est disponible sur demande, en français et en anglais, auprès de la Direction des Relations Investisseurs de Michelin, et sur le site [www.michelin.com/corporate](http://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

- 04 – Entretien avec Jean-Dominique Senard
- 08 – Les organes de Direction
- 10 – Conseil de Surveillance
- 12 – Horizon 2015
- 14 – PRM 2002-2012

## SIX ATOUTS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

- 18 – **I.** Des équipes unies et engagées
- 22 – **II.** Un leadership technologique solide
- 26 – **III.** Un positionnement haut de gamme
- 30 – **IV.** Leader des pneus de spécialités
- 34 – **V.** Une structure financière robuste
- 36 – **VI.** Une dynamique de croissance mondiale équilibrée

## SIX LEVIERS POUR CRÉER DE LA VALEUR DURABLE

- 42 – **I.** Partager une éthique forte
- 44 – **II.** Favoriser l'engagement des personnes
- 47 – **III.** Cultiver l'esprit d'initiative et la passion de l'innovation
- 51 – **IV.** Viser une rentabilité pérenne
- 54 – **V.** S'engager pour notre planète
- 58 – **VI.** S'impliquer pour la société

## PERFORMANCES 2012

- 64 – Gouvernance : la commandite modernisée
- 66 – Michelin et ses actionnaires
- 67 – L'action Michelin
- 68 – Les chiffres 2012
- 80 – Prix, récompenses & distinctions



---

ILS SONT INDIENS, CHINOIS, FRANÇAIS...  
COLLABORATEURS DE MICHELIN  
DEPUIS PLUS DE 30 ANS, OU DEPUIS MOINS D'UN AN.  
LA DIVERSITÉ DE LEURS ORIGINES  
ET DE LEURS MÉTIERS LES DISTINGUE.  
LEUR COLLABORATION AU SEIN DE MICHELIN LES RÉUNIT.

DÉCOUVREZ CELLES ET CEUX  
QUI INCARNENT NOTRE GROUPE PARTOUT DANS LE MONDE  
ET PARTAGEZ AVEC EUX LA « MICHELIN WAY OF LIFE »...

---

INDÉPENDANCE



# **JE SUIS LA PREMIÈRE FEMME DE MON VILLAGE À POSSÉDER LE PERMIS DE CONDUIRE ! EN TRAVAILLANT POUR MICHELIN, J'AI GAGNÉ EN CONFIANCE.**

---

 **\_ MUNIYAMMA RATHINAM,  
25 ANS, CARISTE**

Rathinam est originaire d'un village voisin de l'usine que Michelin construit en Inde. Chaque jour, pour se rendre à son travail, la jeune femme emprunte en scooter la nouvelle route en chantier.

« J'aime mon nouveau métier. Travailler pour Michelin a changé beaucoup de choses dans ma vie. Avec mes premiers salaires, j'ai pu m'offrir un "scooty". Ça a été un premier grand changement pour moi ! Je poursuis actuellement une formation de cariste. Et grâce à cela, j'ai pu obtenir mon permis de conduire automobile. Sans cette formation, je n'aurais jamais pu le passer. Aujourd'hui, je suis la première femme de mon village à pouvoir conduire une auto. »

AVANT DE REJOINDRE MICHELIN EN FÉVRIER 2012, MUNIYAMMA RATHINAM N'AVAIT JAMAIS ENTENDU PARLER DU GROUPE. C'EST LE LEADER DU PANCHAYAT DE SON VILLAGE (NDLR : L'ÉQUIVALENT D'UN MAIRE) QUI L'A ENCOURAGÉE À PROPOSER SA CANDIDATURE.



## RENCONTRE

**Sur le site de Chennai, le Groupe forme actuellement ses futurs employés. Rathinam bénéficie d'une solide formation pour être prête lors du lancement de la production. Visite guidée.**



1

— Je réside chez mes parents dans le village voisin. De ma maison, j'aperçois au loin la construction de l'usine Michelin. Je peux m'y rendre grâce au scooter acheté avec mes premières payes.

2

— Plus de 1000 stagiaires sont passés en 2012 par le centre de formation de Chennai. Ce fut le premier bâtiment sorti de terre. Le Groupe forme à tous les métiers de l'entreprise, mais dispense aussi de petits cycles d'initiation aux jeunes des 31 villages voisins du site. C'est ici que j'ai suivi des cours d'anglais.

— Travailler chez Michelin a changé mon niveau de vie et ma façon de m'habiller. Cela m'a rendue plus communicative aussi et a changé la relation que j'avais avec les autres !

3

4

— En vue du lancement de la production des premiers pneus Poids lourd à la fin de l'année, je suis un cycle de formation de 70 heures pour conduire le chariot élévateur. Je m'exerce chaque jour pour être prête à relever de nouveaux challenges !



CONVICTION



# REJOINDRE MICHELIN M'A PERMIS D'ÉVOLUER ET DE M'ÉPANOUIR AU SEIN D'UN GROUPE DONT JE PARTAGE LA CULTURE.

---

## **\_ ZHANG GUOLU, 33 ANS, RESPONSABLE QUALITÉ**

Janvier 2013. Zhang Guolu multiplie les réunions à quelques jours du lancement du premier pneu Poids lourd dans la nouvelle usine Michelin de Shenyang, en Chine. Casque vissé sur le crâne, il supervise et contrôle les installations des machines dans son atelier.

« Il y a 15 ans, j'étais opérateur dans la première usine de Shenyang. Mon parcours chez Michelin m'a aidé à bien définir mon plan de carrière. Je cible mieux mes objectifs personnels et professionnels. La culture et les valeurs de Michelin ont construit ma confiance et mon envie de progresser en permanence au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, je suis responsable qualité dans la nouvelle usine. Je suis très fier de ce parcours. »

**ZHANG GUOLU A DÉBUTÉ COMME OPÉRATEUR À LA FABRICATION DES PNEUS POUNDS LOURD À SHENYANG. POUR APPRENDRE LE MÉTIER QU'IL EXERCE DÉSORMAIS, IL A SUIVI DES STAGES EN TECHNOLOGIE ET MANAGEMENT SUR LES SITES AMÉRICAINS ET CANADIENS DU GROUPE.**

---



## RENCONTRE

**La nouvelle usine de Shenyang 2 produit ses premiers pneus Poids lourd. Zhang Guolu nous emmène au cœur de cette nouvelle usine. Et de son nouveau métier.**



SHENYANG  
CHINE

1

— Je suis né à Shenyang, une ville de 7 millions d'habitants. Chaque week-end, je retrouve des collègues de travail pour jouer au basket-ball. Michelin Shenyang organise un tournoi annuel de basket-ball. Ce sont de bonnes opportunités pour mieux connaître ses collègues. J'ai aussi découvert qu'ils étaient de très bons joueurs !

2

3

— Il faut chaque jour tendre vers la qualité. Mon travail demande de la rigueur, de l'organisation et un bon sens de la communication. Il faut aussi savoir s'exprimer et avoir de bonnes capacités d'analyse.

— Je suis responsable qualité dans l'atelier OPF. C'est une fonction qui demande des compétences techniques et de management. Après le lancement de la production à Shenyang, mon défi est d'aider à mon tour les jeunes techniciens à devenir professionnels.

4

— Dans cette partie de la nouvelle usine de Shenyang seront fabriqués les pneus Poids lourd. L'année 2013 représente un gros défi pour mon équipe : nous allons assurer la production sans la présence des experts *Ramp up* du Groupe.



2



3



4



RECONNAISSANCE



# EN TRENTE-SEPT ANS DE CARRIÈRE, MICHELIN M'A DONNÉ LA CHANCE DE VIVRE UNE AVENTURE HUMAINE EXCEPTIONNELLE.

 **– MICHEL ROBERT,  
61 ANS, DIRECTEUR DE LA QUALITÉ  
TOURISME CAMIONNETTE PREMIÈRE MONTE**

En trente-sept ans de carrière chez Michelin, Michel Robert a exercé des métiers très différents et occupé de nombreux postes à l'étranger : aujourd'hui, depuis son bureau clermontois, il contribue, avec ses équipes dans le monde, au respect de la qualité des pneus Michelin Tourisme. « Titulaire d'un DUT de chimie, j'ai rejoint Michelin en mars 1976 comme technicien de laboratoire. J'ai ensuite travaillé au Service du personnel comme recruteur. En 1990, j'ai bénéficié d'une longue formation pour changer de métier, puis je suis parti au Nigeria, en Afrique, comme responsable qualité usine ; au total j'ai passé 15 ans à l'étranger dans différents métiers de la qualité. J'ai compris progressivement que Michelin est une entreprise qui propose constamment des opportunités professionnelles, afin que les personnes puissent développer leurs compétences. Je ne suis pas un cas particulier : c'est vraiment le mode de fonctionnement de l'Entreprise que de proposer des parcours différenciés, d'adapter le cursus à la personnalité et le métier au talent, en un mot de développer les personnes. »

MICHEL ROBERT TRAVAILLE DEPUIS PLUS DE 20 ANS AU SERVICE DE LA QUALITÉ CHEZ MICHELIN.  
IL A VÉCU AU NIGERIA, AU JAPON ET AUX ÉTATS-UNIS AVANT DE REVENIR EN FRANCE OÙ IL OCCUPE LE POSTE  
DE DIRECTEUR QUALITÉ MONDE TOURISME CAMIONNETTE AUPRÈS DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES.



## RENCONTRE

**Le quotidien de Michel Robert ? Collecter, analyser, gérer les exigences qualité des constructeurs automobiles et échanger en permanence avec ses équipes pour garantir la satisfaction des clients et la qualité des pneus Tourisme Camionnette.**



**CLERMONT-FERRAND**  
FRANCE

1

— Le jogging est un élément d'équilibre important, pour moi, c'est la douche de l'esprit ! Au Japon, on engage souvent ses défis personnels ou professionnels en utilisant un Daruma, figurine en papier mâché, d'origine bouddhiste, sans regard, qui est supposée apporter chance et courage. On peint le premier œil de la figurine pour signifier que le challenge est engagé et le deuxième lorsque l'objectif est atteint. Pour ma part, je l'ai utilisé lorsque j'ai préparé puis effectué mon premier marathon à Tokyo en 2009.

2

3

— En vivant et en travaillant à l'étranger, on porte un autre regard sur son pays, son entreprise, ses amis. On acquiert une grille de lecture différente des comportements humains et sociaux.

— Les managers prennent en permanence des risques dans l'entreprise pour développer les personnes. C'est tellement valorisant pour les personnes et l'entreprise ! Je l'ai vu tout au long de ma carrière.

4

— Je suis un passionné de la qualité Michelin, qui est le cœur du réacteur du Groupe ! Lorsqu'un pneu pose problème, la solution peut être dans différents secteurs. Il faut donc collecter et analyser les faits pour bâtir des hypothèses sur des observations solides puis les vérifier. C'est une valeur exigeante mais très vertueuse.



# NOS TÉMOINS

Tout au long de ce rapport, retrouvez les commentaires et les reportages de nos 7 témoins. Activez les QR Codes situés en regard de leurs photos pour découvrir leurs interventions et des exemples d'actions.



## – CHALIN, VINCENT, PAOLA ET LES AUTRES

Tous s'engagent, chaque jour, dans leur territoire et avec leur expertise, pour donner corps à la démarche PRM.

> P. 14

.....



## – FRANÇOIS JOHNSTON, RESPONSABLE RECRUTEMENT FRANCE

Visite guidée de la seconde édition des « Connecting Days ». Ou quand les équipes RH préparent 150 candidats à passer leurs entretiens de recrutement...

> P. 20

.....

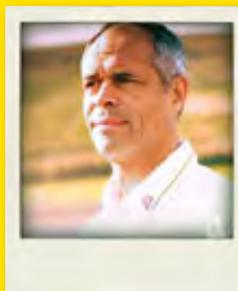


## – PASCAL COUASON, DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT COMPÉTITION

Rencontre pour découvrir l'autre laboratoire de Michelin : la compétition.

> P. 25

.....



## – JÉRÔME HASLIN, ESSAYEUR

Son métier ? Tester en conditions réelles les pneus des voitures de sport et de compétition.

> P. 27

.....



## – ODILE DUCHENY, RESPONSABLE DE COMPTES CLÉS MICHELIN FLEET SOLUTIONS

Elle évoque sa carrière, l'évolution de son métier, et ses opportunités de mobilité.

> P. 45

.....



## – DOROTHÉE BURDIN, CAMPUS MANAGER

Elle a invité 30 étudiants internationaux au Michelin Challenge Bibendum pour élaborer, durant 3 jours, des solutions pour la mobilité routière.

> P. 49



## – ÉQUIPE RSE, INDE

En Inde, à Chennai, Michelin s'engage pour améliorer la santé des populations locales. Illustration avec les « Eye camps » déployés depuis 2010.

> P. 61



## PROFIL

Michelin innove depuis 1889 pour faciliter 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.

113 443 EMPLOYÉS  
VENTES NETTES : 21,5 MD€  
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup> : 2,42 MD€

---

166 MILLIONS DE PNEUS PRODUITS  
SUR 69 SITES DANS 18 PAYS

---

3 418 CENTRES DE DISTRIBUTION  
ET DE SERVICES DANS 29 PAYS

---

UNE PRÉSENCE COMMERCIALE DANS 170 PAYS  
14,6 % DU MARCHÉ MONDIAL DU PNEU <sup>(2)</sup>

### À L'AVANT-GARDE D'UNE MOBILITÉ RESPONSABLE ET DURABLE

Améliorer la sécurité, économiser l'énergie et les matières premières, réduire les émissions et le bruit sont autant d'opportunités pour Michelin de se démarquer et de satisfaire les attentes de la société.

Le Groupe fait progresser la mobilité dans tous les domaines du développement durable en s'appuyant sur sa capacité d'innovation et sur la force de sa démarche Performance et Responsabilité Michelin.

(1) Avant éléments non récurrents

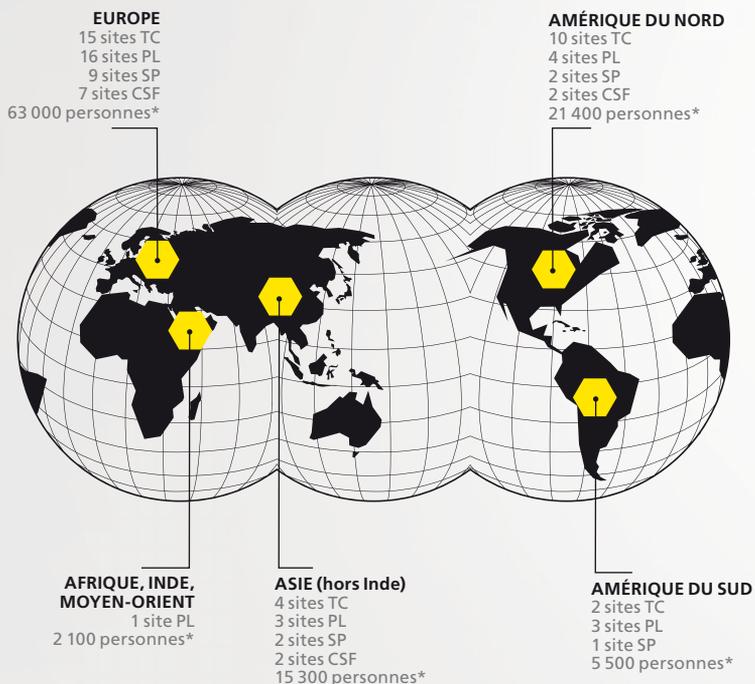
(2) En valeur selon Tire Business 2012 Global Tire Company Rankings

## UN ACTEUR GLOBAL

Michelin équipe tout ce qui roule, partout et pour tous les besoins : voitures, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, engins de génie civil, d'exploitation minière, de manutention, tramways, métros, avions, motos, scooters, vélos. Il apporte des réponses performantes à des attentes et 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.

## UNE IMPLANTATION MONDIALE



\* Équivalents temps plein au 31 décembre 2012.

• 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 MEILLEUR ET AU MEILLEUR COÛT À SES BESOINS AVEC :

UNE MARQUE MONDIALE HAUT DE GAMME : MICHELIN ;

UNE MARQUE PRINCIPALE POUR LES VÉHICULES SPORTIFS ET SUV : BFGOODRICH ;

DES MARQUES RÉGIONALES FORTES : UNIROYAL EN AMÉRIQUE DU NORD, KLEBER EN EUROPE, WARRIOR EN CHINE ;

DES MARQUES NATIONALES LEADERS : KORMORAN, RIKEN, TAURUS, TIGAR.



## DES SERVICES SANS ÉQUIVALENT

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 ;

GESTION DES PNEUMATIQUES DE FLOTTES PROFESSIONNELLES, MICHELIN SOLUTIONS ;

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.

# ENTRETIEN

## AVEC JEAN-DOMINIQUE SENARD

Président

---

*« Faire de Michelin un leader incontesté en matière de mobilité durable et l'une des sociétés les plus innovantes, responsables et performantes dans le monde. »*

### **VOUS AVEZ PRIS LA SUITE DE MICHEL ROLLIER EN MAI DERNIER. COMMENT S'EST PASSÉE CETTE ÉTAPE DÉTERMINANTE DANS LA VIE D'UNE ENTREPRISE ?**

#### **🗣️ Jean-Dominique Senard :**

Cela s'est très bien passé parce que Michel Rollier a parfaitement préparé sa succession. J'ai travaillé à ses côtés durant huit ans dont cinq ans en qualité de gérant. En février 2011, Michel Rollier a annoncé son départ et nous avons géré le Groupe en binôme durant un an. La transition s'est opérée en douceur. Grâce au travail remarquable accompli depuis la crise de 2008-2009 et au succès de l'augmentation de capital de 2010, Michel Rollier a construit un socle solide pour engager Michelin dans une nouvelle étape de conquête avec des investissements majeurs au Brésil, en Chine, en Inde. Nous sommes aujourd'hui plus forts que nous ne l'avons jamais été, et je suis fier d'avoir partagé avec lui cette aventure.

### **LA VISION DE LONG TERME EST UNE FORCE DE MICHELIN. POURREZ-VOUS CONDUIRE UNE TELLE STRATÉGIE AVEC UN MANDAT DE QUATRE ANS ?**

🗣️ **JDS :** J'en ai la conviction. Il est naturel qu'un dirigeant d'entreprise soit suivi et apprécié régulièrement sur ses réalisations. Il appartient au Conseil de Surveillance d'évaluer la qualité de la gestion de la gérance, d'approuver ou non le renouvellement de mon mandat et de s'assurer que mes décisions sont prises dans l'intérêt du Groupe à long terme. Ce dispositif me paraît solide, équilibré et centré sur la responsabilité dans la durée.

### **QUEL EST LE BILAN DE L'ANNÉE 2012 ?**

🗣️ **JDS :** Les équipes de Michelin ont une nouvelle fois prouvé leur capacité à tenir leurs engagements. Malgré un environnement international instable, avec une baisse marquée de la demande en Europe et une grande volatilité dans la plupart des régions, la feuille de route de notre *Nouvelle*



*Étape de Conquête* se déroule conformément à nos ambitions.

Notre chiffre d'affaires est en croissance avec des volumes en baisse. Notre résultat opérationnel progresse de 25 % pour s'établir à 2,4 milliards d'euros, ce qui représente plus de 11 % des ventes, et le résultat net dépasse 1,5 milliard d'euros.

Nous avons réalisé un montant record d'investissements : 2 milliards d'euros, dont les deux tiers sont des investissements de croissance. C'est un effort considérable, mais Michelin a généré en 2012 une trésorerie disponible très importante : notre structure financière est ainsi plus robuste que jamais, avec un niveau d'endettement historiquement bas : 12 % des fonds propres. Dans l'environnement actuel, c'est un atout précieux.

Ces résultats très solides nous permettent de proposer la distribution d'un dividende de 2,40 euros par action, en augmentation de 14 % sur celui de l'exercice précédent.

## COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CES TRÈS BONS RÉSULTATS ?

**JDS :** Nous récoltons les fruits de la stratégie d'innovation, de croissance internationale, de compétitivité et d'amélioration continue du pilotage de l'entreprise que nous mettons en œuvre avec constance et succès grâce aux compétences, au professionnalisme, à l'engagement des équipes. La diversité de notre portefeuille de produits contribue à lisser les à-coups tandis que l'internationalisation du Groupe, avec des ventes réparties par tiers entre l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et les autres régions, a permis d'amortir la baisse de la demande européenne. Nous avons lancé de nouveaux pneumatiques qui se démarquent par des performances techniques élevées. Leur robustesse et leur longévité exceptionnelles leur valent en particulier un grand succès sur les nouveaux marchés. Notre positionnement haut de gamme et l'efficacité de notre politique de prix ont permis de stabiliser la marge opérationnelle des pneus de tourisme à >>>



un niveau élevé malgré des volumes en baisse. La priorité donnée au redressement de l'activité poids lourds s'est concrétisée par une forte amélioration de la marge opérationnelle alors que les volumes ont reculé de plus de 10 %. C'est une véritable performance de la part des équipes qui réalisent un travail remarquable. Nous avons aussi bénéficié de la forte contribution des activités de spécialités qui présentent une rentabilité structurellement élevée. Enfin, nous avons continué à renforcer notre productivité et notre compétitivité dans le cadre du plan *Efficiace 2012-2016*.

### OU EN SONT VOS GRANDS PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT AU BRÉSIL, EN CHINE, EN INDE, AUX ÉTATS-UNIS ?

**JDS :** L'année 2013 marquera une étape très importante de notre développement mondial. La montée en puissance de notre nouvelle usine de pneus pour voitures et camionnettes d'Itatiaia au Brésil se passe très bien. En Chine, Shenyang 2 a lancé, fin janvier, sa production de pneus pour poids lourds et démarrera en mai celle des pneus de tourisme. En Inde, l'usine de pneus pour poids lourds de Chennai produira au second semestre son premier pneu. Aux États-Unis, la nouvelle usine de pneus pour engins de génie civil d'Anderson et l'extension des capacités de Lexington seront mises en service en fin d'année.

Nous investissons parallèlement dans nos usines européennes pour renforcer leur compétitivité et développer leur production de pneus de plus grande dimension. Nous développons nos réseaux de distributeurs franchisés partout dans le monde pour assurer à nos clients une qualité de service

et de conseil qui leur permettent de tirer tous les bénéfices de nos produits. Nous devrions ainsi passer de 2 000 à 5 000 points de vente en cinq ans. Nous investissons bien sûr dans l'innovation technologique, premier vecteur de croissance de Michelin, et dans nos outils de pilotage afin d'améliorer notre agilité et notre efficacité. Au total, nos investissements représenteront en moyenne 2 milliards d'euros par an durant la période 2013-2015.

### LA SITUATION DU MARCHÉ AUTOMOBILE EN FRANCE ET EN EUROPE EST-ELLE UNE MENACE ?

**JDS :** Si nous voulons conserver une industrie pérenne et solide, il faut que l'outil industriel européen et français soit compétitif et il ne peut l'être sans flexibilité. Nous devons considérer les adaptations comme normales et naturelles. L'essentiel est de pouvoir les anticiper et les mettre en œuvre dans des conditions exemplaires sur le plan social. Nos usines allemandes font ainsi partie des plus performantes d'Europe, car il existe dans le système social une capacité de compréhension mutuelle qui donne à l'industrie une formidable capacité de mouvement.

À cet égard, l'accord récemment conclu en France entre les partenaires sociaux est un progrès. S'il est retranscrit dans la loi et appliqué avec pragmatisme par tous, il pourra donner une sérénité pour l'avenir aux entreprises et aux salariés à qui il assure de réels avantages.

Je suis convaincu qu'il n'y a pas de fatalité à la désindustrialisation dans les pays matures à partir du moment où des décisions sont prises pour assurer dans la durée la compétitivité et la stabilité de l'environnement réglementaire et fiscal. Les États-Unis en témoignent. Après des adaptations profondes, difficiles, l'industrie automobile a opéré un magnifique rétablissement.

On analyse trop souvent la compétitivité sous le seul angle du coût du travail. Il ne faut pas négliger cet aspect, mais il faut surtout créer un environnement de confiance, de stabilité et de dialogue social constructif et apaisé.

Comme mes prédécesseurs, je crois profondément que la performance de l'entreprise est directement liée au bien-être et au développement des personnes. Tout doit être fait pour que le contrat mutuel qui lie les employés à Michelin soit bien compris comme l'expression de droits et devoirs

récioproques. C'est le sens du déploiement de notre programme « *Avancer ensemble* ». C'est aussi le sens de la qualité du dialogue social que j'entends voir se développer partout dans l'entreprise et en particulier en France.

## QUELS SONT VOS PERSPECTIVES POUR 2013 ET VOS OBJECTIFS AU-DELÀ ?

**JDS :** Dans un environnement en croissance dans les nouveaux marchés, mais incertain dans les pays matures, nous visons des ventes en volume stables en 2013 et un résultat opérationnel du même ordre qu'en 2012.

La croissance devrait reprendre en 2014 et nous confirmons notre objectif de résultat opérationnel de l'ordre de 2,9 milliards d'euros à l'horizon 2015, avec une génération de cash flow libre positif chaque année. Nos objectifs sont ambitieux dans un contexte exigeant, mais j'ai une absolue confiance dans nos atouts, dans notre capacité d'innovation et de progrès.

Michelin est la première entreprise mondiale de pneumatiques haut de gamme. dont la demande progresse plus vite que la moyenne du marché partout dans le monde. La croissance de la mobilité s'accompagne, en effet, d'exigences accrues de sécurité, de robustesse, de longévité, de respect de l'environnement, d'économie d'énergie. Les réponses à ces enjeux sont d'abord technologiques. Nous avons la première capacité d'innovation mondiale dans le domaine des pneumatiques. Nous allons démultiplier et accélérer notre puissance d'innovations grâce aux nouvelles organisations mises en place. Plus largement, nous allons inciter davantage encore les employés du Groupe à exprimer leur créativité et faire en sorte que toutes les bonnes idées soient exploitées et partagées. Nous recueillons déjà près de 50 000 idées d'innovations et de progrès chaque année : elles se sont concrétisées par des avancées très significatives pour la sécurité au travail, l'ergonomie des postes, la protection de l'environnement, les économies d'énergie et de matières premières, la qualité et la productivité. Nous visons 100 000 idées par an en 2020.

Nous allons continuer à réduire notre base de coûts, améliorer notre agilité et notre efficacité. Pour y parvenir, nous étendons aux fonctions support et à la recherche la démarche de progrès continu développée dans les usines. Nous déployons un nouvel Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE) afin

**« Nos objectifs sont ambitieux dans un contexte exigeant, mais j'ai une absolue confiance dans nos atouts, dans notre capacité d'innovation et de progrès. »**

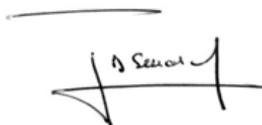
de nous doter de solutions partagées pour réduire nos stocks, éviter les ruptures d'approvisionnement, mieux satisfaire nos clients, accroître l'efficacité des fonctions support, réduire nos coûts de revient industriels et piloter plus précisément nos marges. La Chine sera le premier pays à déployer ce nouvel outil dans toutes ses composantes au second semestre 2013.

## 2012 A MARQUÉ LE DIXIÈME ANNIVERSAIRE DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE LANÇÉE PAR ÉDOUARD MICHELIN. QUELLE PLACE TIENT-ELLE DANS VOTRE STRATÉGIE ?

**JDS :** La démarche *Performance et Responsabilité Michelin* tient une place essentielle, car elle donne un sens à notre action. La force de notre stratégie est d'être canalisée par une mission qui nous guide depuis l'origine et nous engage à faire progresser la mobilité en répondant aux enjeux d'un développement économique, environnemental et social durable. Chaque année souligne davantage la force et l'actualité de notre démarche *Performance et Responsabilité Michelin*. Un important travail a été réalisé tout au long de l'année 2012 pour actualiser nos priorités et fixer nos objectifs à l'horizon 2020. Ils ont été arrêtés en février 2013.

Mon ambition est d'aller plus loin encore pour faire de Michelin un leader incontesté en matière de mobilité durable et l'une des sociétés les plus innovantes, responsables et performantes dans le monde.

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**



# LES ORGANES DE DIRECTION

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 des Zones Géographiques, de Lignes Produit, de Directions Groupe et de Directions de Performance.

## LE COMITÉ EXECUTIF



### FRANÇOIS CORBIN

- Directeur des Zones Géographiques



### ÉRIC DE CROMIÈRES

- Directeur de la Performance Commerciale
- Supervise les réseaux commerciaux (Euromaster, TCi et TyrePlus), Michelin solutions et la Direction de la Performance Supply Chain et Logistique



### 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



### FLORENT MENEGAUX

- Directeur de la Ligne Produit Tourisme Camionnette
- Supervise la Compétition et les activités dirigées par Jean-Christophe Guérin



### LAURENT NOUAL

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



## LE PRÉSIDENT

**🕒 JEAN-DOMINIQUE SENARD**



**🕒 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



**🕒 MARC HENRY**

- Directeur Financier



**🕒 SERGE LAFON**

- Directeur de la Ligne Produit Poids Lourd



**🕒 BERNARD VASDEBOUCOEUR**

- Directeur des Lignes Produit de Spécialités : Agricole, Deux Roues, Génie Civil, Avion
- Supervise la Direction de la Prévention et Performance Industrielle et l'activité dirigée par Serge Lafon

# LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



## **Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin.**

Il en apprécie la qualité pour les Actionnaires auxquels il rend compte chaque année. Le Conseil de Surveillance est composé de huit membres indépendants nommés pour quatre ans. Il exerce en formation plénière la fonction de Comité des Rémunérations et a institué un Comité d'Audit de quatre membres.



### 1 BENOÎT POTIER

- Membre du Comité des Rémunérations
- Membre du Comité d'Audit
- Président-Directeur Général d'Air Liquide

### 2 PAT COX

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

### 3 BARBARA DALIBARD

- Membre du Comité des Rémunérations
- Directrice Générale de la branche SNCF Voyages

### 4 FRANÇOIS GRAPPOTTE

- Membre du Comité des Rémunérations
- Président du Comité d'Audit
- Président d'Honneur du groupe Legrand

### 5 ÉRIC BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE

- Président du Conseil de Surveillance depuis 2000
- Président du Comité des Rémunérations
- Membre du Comité d'Audit

### 6 PIERRE MICHELIN

- Membre du Comité des Rémunérations
- Membre du Comité d'Audit
- Directeur Développement Inde de Bull

### 7 LAURENCE PARISOT

- Membre du Comité des Rémunérations
- Vice-Présidente du Directoire de l'Institut Français de l'Opinion Publique (Ifop)
- Présidente du MEDEF

### 8 LOUIS GALLOIS

- Membre du Comité des Rémunérations
- Président Exécutif d'EADS
- Président du Comité des Actionnaires d'Airbus

➤ PLUS D'INFORMATION sur les membres du Conseil de Surveillance [www.michelin.com](http://www.michelin.com) et Document de référence p.83

## COMMISSAIRES AUX COMPTES

### PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

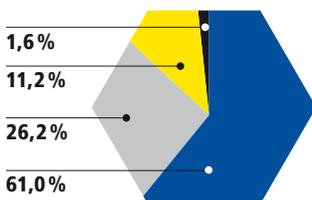
représentée par Éric Bulle, associé, et son suppléant Pierre Coll.

### DELOITTE & ASSOCIES

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

### RÉPARTITION DU CAPITAL

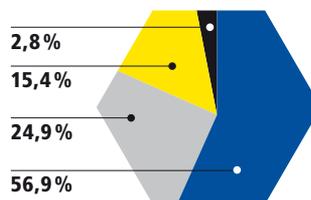
au 31 décembre 2012



NOMBRE D' ACTIONS : 182 556 713

### RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

au 31 décembre 2012



NOMBRE DE DROITS DE VOTE : 229 872 141

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

# HORIZON 2015

## UNE NOUVELLE ÉTAPE

# DE CONQUÊTE

**Michelin poursuit sa nouvelle étape de conquête lancée en 2011 :** une stratégie de croissance sur l'ensemble des marchés, rentable et durable, soutenue par un programme d'investissement sans précédent.

**L'objectif :** accompagner le développement dynamique des nouveaux marchés et de la généralisation attendue de pneus permettant des économies de carburant, plus sûrs et plus durables dont le Groupe est le leader mondial.

## LE CONTEXTE

### UN MARCHÉ TRÈS PORTEUR

La croissance démographique et le développement économique dynamisent les déplacements des personnes et les échanges de marchandises. Plus d'1 milliard de véhicules routiers circulent dans le monde et ce nombre devrait dépasser 1,6 milliard à l'horizon 2030. La production automobile mondiale augmenterait ainsi de 35 % entre 2012 et 2018 pour atteindre 108 millions d'unités, soit une croissance moyenne annuelle de 5,6 % portée à plus de 80 % par les pays émergents<sup>(1)</sup>.

### LE DÉFI DE LA MOBILITÉ DURABLE

Face à la raréfaction des énergies fossiles, au changement climatique, aux accidents de la circulation, à la dégradation de l'environnement, notamment en milieu urbain où vivront 4,9 milliards de personnes en 2030 selon l'ONU, les normes de sécurité, de consommation et d'émissions se durcissent. Pour relever ces défis, l'industrie automobile s'est engagée dans une formidable évolution vers une mobilité routière plus sûre, plus économe, plus propre et plus connectée qui est au cœur de l'offre de Michelin.

(1) PwC Autofacts 2012.

### ENGAGEMENT ET RESPONSABILITÉ

**Les équipes Michelin sont au cœur de la performance du Groupe.**

Michelin s'appuie sur son programme d'engagements réciproques

**Avancer ensemble** indispensable à son ambitieux programme de développement, pour permettre l'intégration de milliers de nouveaux arrivants, partager ses valeurs et impliquer tous les collaborateurs dans sa démarche de développement durable **Performance et Responsabilité Michelin**, facteur de cohésion et de fierté.





## LES 3 PILIERS DE NOTRE STRATÉGIE

---

### SE DÉMARQUER ET FIDÉLISER PAR L'INNOVATION

Grâce à son leadership technologique, Michelin fait la course en tête depuis plus d'un siècle et accélère pour conforter son avance. Le Groupe s'attache à apporter des innovations clairement reconnues et valorisées par les utilisateurs de pneumatiques. De nouvelles organisations et méthodes de travail sont en place pour innover mieux et plus vite, renforcer les coopérations, concevoir les meilleures solutions au meilleur coût.

---

### DYNAMISER LA CROISSANCE

Michelin démultiplie son potentiel de croissance en valorisant son offre sur les marchés matures, en se dotant de capacités puissantes et performantes sur les grands marchés de croissance, en ligne avec la demande mondiale et son évolution. À côté de la marque premium MICHELIN, le Groupe propose des offres plus accessibles et mise sur la distribution et les services pour développer son accès au marché. Plus de 3 300 centres intégrés ou associés permettent aux clients de profiter pleinement de la qualité des pneus du Groupe par un entretien adapté.

---

### ÊTRE TOUJOURS PLUS COMPÉTITIF

Michelin améliore sa productivité et réduit ses coûts en privilégiant la simplicité, l'efficacité et la responsabilisation des équipes à tous les niveaux. Sur les marchés matures, il concentre ses moyens sur des usines plus grandes, plus spécialisées, plus flexibles et plus efficaces pour s'assurer une base de production solide et rentable. Il améliore partout en permanence ses standards, son pilotage et sa réactivité.

## NOS ATOUTS

---

- ✓ La **marque MICHELIN** et son exceptionnel capital de confiance.
  - ✓ Une **capacité d'innovation** reconnue.
  - ✓ Des **investissements** dans les technologies de matières premières.
- 
- ✓ Une capacité démontrée à capter les segments en croissance grâce à une **offre complète** de produits et de services et au **leadership des pneus haut de gamme et de spécialités**.
  - ✓ Une position d'**acteur mondial** et une évolution du **mix géographique** en phase avec celle des marchés.
  - ✓ La montée en production de **4 nouvelles usines** dans les marchés en croissance.
- 
- ✓ Un nouvel **Outil de Pilotage de l'Entreprise** porteur d'agilité.
  - ✓ Un programme de **compétitivité** dans tous les domaines de l'entreprise.
  - ✓ Un **profil financier** solide.
  - ✓ Des **équipes unies et engagées**.

# 2002-2012 BON ANNIVERSAIRE PRM !



🕒 Chalin, Vincent, Paola et les autres : tous s'engagent, chaque jour, dans leur territoire et avec leur expertise, pour donner corps à la démarche PRM.

## UN ENGAGEMENT RECONNU

Michelin fait partie des indices d'investissement socialement responsable (ISR)  
 DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Europe et World, ESI Europe (Ethibel Sustainability Index) et ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Index) qui regroupent les sociétés les plus performantes en matière de développement durable.  
[www.ethibel.org](http://www.ethibel.org) – [www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)

## Être performant et responsable

est l'expression de la stratégie de développement durable et de responsabilité sociale de Michelin. Sous l'impulsion de ses fondateurs, Michelin s'est donné pour mission de contribuer au progrès de la mobilité par l'innovation et la qualité de ses produits et de ses services. Le Groupe s'engage à le faire de façon responsable pour les clients, le personnel et les Actionnaires, en répondant aux enjeux d'un développement économique, environnemental et social durable.

## PRM, la démarche Performance et Responsabilité Michelin

lancée par Édouard Michelin en 2002, fédère et coordonne l'ensemble des actions du Groupe en faveur d'un développement durable, équilibré et responsable. Intégrée à tous les projets, relayée à tous les niveaux, elle s'appuie sur la *Charte Performance et Responsabilité Michelin*, un référentiel très largement diffusé, actualisé en 2012. Des priorités sont arrêtées avec des objectifs de progrès pour chacune d'elles. Des programmes d'actions sont engagés, dont l'avancement et les résultats sont régulièrement mesurés.

PRM participe à l'exceptionnel engagement des équipes et à la dynamique de progrès du Groupe qui a célébré, en 2012, le 10<sup>e</sup> anniversaire de cette démarche.

*« Bien au-delà de la performance financière, bien sûr nécessaire à notre pérennité, c'est bien le succès de cette initiative qui fera la valeur de Michelin dans une perspective de long terme. C'est elle aussi qui apportera l'assurance à tous les hommes et les femmes du Groupe que leur travail a un sens profond : celui d'apporter davantage de bien-être à l'humanité et d'en être fier. »*

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**





Brésil



Pologne



France



Russie



Thaïlande



Pologne



Algérie



France



PERFORMANCE ET  
RESPONSABILITÉ  
MICHELIN

**93 %**

DES EMPLOYÉS SAVENT QUE PRM  
EST LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
DU GROUPE

**88 %**

DES EMPLOYÉS AFFIRMENT QUE PRM CONTRIBUE  
AU PROGRÈS DE LA MOBILITÉ ROUTIÈRE DURABLE

**80 %**

DES EMPLOYÉS DISENT QUE PRM LES REND FIERS  
DE FAIRE PARTIE DU GROUPE MICHELIN

**10 000**

PRÈS DE 10 000 BILANS PRM 2002-2012  
ONT ÉTÉ DISTRIBUÉS EN INTERNE

Étude conduite par l'institut Ifop auprès de 10 000 employés Michelin en 2012



120 NATIONALITÉS  
113 443 EMPLOYÉS  
DES ÉQUIPES ENGAGÉES

- ✓ DES VALEURS PARTAGÉES
- ✓ DES INNOVATIONS QUI FONT LA DIFFÉRENCE
- ✓ UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME
- ✓ DES ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS TRÈS RENTABLES
- ✓ UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE
- ✓ UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE MONDIALE



1<sup>RE</sup>

MARQUE MONDIALE

1<sup>RE</sup>

FORCE D'INNOVATION  
DE L'INDUSTRIE DU PNEU



32 % DES VENTES EN 2012  
SUR LES MARCHÉS DE CROISSANCE,  
45 % DES VENTES EN 2020



DAVANTAGE DE  
PERFORMANCES RÉUNIES  
DANS UN PNEUMATIQUE



MICHELIN STYLE

6

# ATOOUTS

## QUI FONT LA DIFFÉRENCE

*DES ÉQUIPES UNIES ET ENGAGÉES,  
UNE CAPACITÉ D'INNOVATION RECONNUE,  
LE LEADERSHIP DES PNEUS HAUT DE GAMME  
ET DE SPÉCIALITÉS,  
UN PROFIL FINANCIER SOLIDE,  
UNE DYNAMIQUE MONDIALE :  
MICHELIN RÉUNIT LES MEILLEURS AVANTAGES  
CONCURRENTIELS DE SON INDUSTRIE.*

1

# DES ÉQUIPES UNIES ET ENGAGÉES



4 200

## PERSONNES FORMÉES/JOUR

- 88 % des employés participent à une session de formation chaque année.
- Un Bilan Périodique de Développement est proposé à chacun tous les 3 ans.
- Accompagnement du développement des personnes dans les zones de croissance.
  - 470 personnes sont expatriées ou en mission au titre des projets industriels au Brésil, en Chine et en Inde.



64 000

## EMPLOYÉS ACTIONNAIRES

**Unis par des valeurs partagées dont la première est le respect des personnes, 113 443 employés de 120 nationalités soutiennent et mettent en œuvre au quotidien les orientations stratégiques du Groupe. Leur compétence et leur engagement sont la première richesse de Michelin.**

Le Groupe a recruté 6 224 personnes en 2012.

Les enjeux : intégrer et former, bien sûr, en tenant compte des attentes des nouvelles générations qui souhaitent être opérationnelles rapidement, mais surtout, transmettre les valeurs de Michelin, partager une vision commune de sa mission ainsi que la culture du progrès et de l'innovation. Ce sont là des éléments essentiels d'attractivité, de cohésion et de fidélisation : un défi majeur sur les grands marchés de croissance, où la compétition pour attirer et garder les talents est très forte. L'attention portée à la bonne intégration de chaque nouvel employé, l'effort constant de formation, la volonté de partout favoriser développement professionnel et épanouissement personnel,

la reconnaissance des contributions participent à la qualité de la relation entre les personnes et l'Entreprise.

### UNE INTÉGRATION PERSONNALISÉE

Le Groupe offre à tout nouvel employé un dispositif d'accueil et d'intégration pour lui permettre de découvrir l'Entreprise et ses valeurs, sa stratégie et son organisation, de se familiariser avec son environnement de travail et de se constituer un réseau.

Pour Michelin, il s'agit d'un moment privilégié pour accueillir et découvrir la nouvelle personne, avec son expérience, ses talents et sa personnalité propres.

Concrètement, toute personne qui arrive dans l'Entreprise est accueillie par son hiérarchique et un représentant du service du personnel, qui lui présentent son programme d'intégration individuel et l'accompagnent dans ses premiers pas au sein de Michelin. Dans le cadre de ce programme individuel, le nouvel employé prend son poste, effectue un stage terrain de découverte et participe au cours de sa première année à un séminaire d'intégration. >>>



FOCUS

## TOUS FORMÉS POUR LE SUCCÈS

*Avec 1200 nouveaux ingénieurs et techniciens brésiliens, chinois ou indiens en formation sur leurs sites de production, les zones matures du Groupe sont au cœur d'un vaste programme de formation.*

*Les futurs employés des nouvelles usines sont répartis dans 30 usines sœurs en Europe ou aux États-Unis. Durant plusieurs mois, ils y découvrent les procédés, les méthodes et les organisations de Michelin : une formidable expérience d'enrichissement professionnel et personnel pour les personnes en formation et leurs professeurs.*

*L'enjeu est capital pour le Groupe : la transmission du savoir et du savoir-faire assure une rapide montée en compétence et en autonomie du personnel des nouveaux sites et permet de garantir la qualité Michelin partout dans le monde.*





### OUVRIR TOUS LES MÉTIERS AUX FEMMES

Le Groupe souhaite compter 30 % de femmes cadres et collaborateurs d'ici à 2020, mais aussi 15 % de femmes agents.

La démarche D Way vise à développer la mixité dans les usines et permet d'établir sur chaque site un diagnostic d'attractivité de l'offre pour les femmes, de cartographier les postes qui leur sont accessibles et de définir les conditions d'une meilleure féminisation : par exemple, en adaptant les horaires ou en améliorant l'ergonomie des postes de travail. Championne de la mixité, l'usine russe de Davydovo compte 25 % de femmes parmi ses agents.

### DE GRANDES POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION

Michelin ne recrute pas pour un poste, mais pour un parcours.

Accompagnée par son manager hiérarchique et son gestionnaire de carrière, la personne construit son parcours de carrière sur un métier cœur. La taille du Groupe et son envergure mondiale permettent des opportunités de carrière variées (professionnalisation croissante, nouvel environnement, position managériale, ou encore transition vers un autre métier) et ouvertes sur l'international.

### LA RECONNAISSANCE DES CONTRIBUTIONS

Le management, aidé par la communication interne, permet à chacun de connaître le sens de son action et sa contribution à la performance de Michelin.

Les employés bénéficient d'une rémunération individualisée avec, selon leur profil et/ou leur pays de rattachement, des systèmes d'intéressement et de rémunération variable, de prestations de santé et de prévoyance et d'un revenu pour leur retraite. Des plans de stock-options ou d'actions de performance récompensent les performances individuelles remarquables. Un plan mondial d'actionnariat salarié a été proposé en 2008, le prochain est prévu fin 2013.



🕒 Visite guidée de la seconde édition des «Connecting Days» avec François Johnston, responsable recrutement France. Ou quand les équipes RH préparent 150 candidats à passer leurs entretiens de recrutement...

**RESPECT DES PERSONNES, DES CLIENTS, DES ACTIONNAIRES, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES FAITS : LES VALEURS DE MICHELIN RÉSONNENT DANS TOUTES LES CULTURES ET SUSCITENT L'ADHÉSION DANS TOUS LES PAYS.**

**DE NOUVEAUX CENTRES DE FORMATION OUVERTS EN ALLEMAGNE, EN POLOGNE, EN THAÏLANDE.**

**LE PERSONNEL RECRUTÉ POUR SHENYANG 2, CHINE, EST FORMÉ EN AMONT AUX NOUVELLES MACHINES QUI ÉQUIPERONT L'USINE DANS DES ATELIERS AMÉNAGÉS À SHENYANG 1.**





FOCUS



## VIVE LE PROGRÈS !

20 520 personnes, soit 18 % des employés de Michelin, ont émis 49 255 Idées de progrès en 2012 et autant de solutions pour améliorer la sécurité, la qualité ou les conditions de travail, gagner du temps, préserver l'environnement, économiser des matières premières ou de l'énergie, optimiser la maintenance et bien d'autres avancées.

Lancée dès 1927, cette démarche d'innovation participative permet à chacun de contribuer à la performance du Groupe en faisant preuve d'initiative et de créativité.

### UNE NOUVELLE IDÉE DE PROGRÈS APPLIQUÉE TOUTES LES 30 MN

Déjà déployé dans 20 pays du Groupe auprès de 59 500 employés, cet état d'esprit est l'une des forces historiques de Michelin que le Groupe encourage résolument. En France, par exemple, les Idées de progrès et les économies d'énergie sont des critères de l'intéressement collectif.

À l'échelle mondiale, le nombre d'auteurs d'idées a augmenté de 83 % en dix ans. Un salarié sur trois a proposé une idée et une idée sur deux a été mise en œuvre. La démarche Idées de progrès apporte chaque année un gain de plus de 13 millions d'euros et bien davantage pour ce qui concerne les conditions de travail et la sécurité.



2

# UN LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE SOLIDE



## 622 M€

INVESTISSEMENTS DE R&D  
EN 2012

545 M€ EN 2010

592 M€ EN 2011



## 1,5 MILLION

MESURES/AN  
EN LABORATOIRE

## 1,8 MILLIARD

KM /AN EN ESSAIS  
ET EN COMPÉTITION

**L'innovation au service du client est un vecteur fondamental de développement de Michelin depuis sa création. À l'origine de sauts technologiques majeurs comme le pneu radial et le pneu « vert » économe en énergie, elle nourrit le positionnement haut de gamme du Groupe et sa capacité à relever les enjeux d'une mobilité plus sûre, plus économe et plus durable.**

Face au renchérissement des matières premières, au durcissement des réglementations de sécurité et d'environnement, à la forte croissance de la mobilité dans des pays où l'explosion de l'urbanisation et l'insuffisance des infrastructures routières posent des problèmes aigus de sécurité et de pollution, les réponses du Groupe sont d'abord technologiques.

### DES AVANTAGES CONCURRENTIELS DÉTERMINANTS

Dans ce contexte contraint et très concurrentiel, l'innovation compétitive fait la différence. Elle convainc et fidélise en apportant une valeur clairement perçue par les clients face à un prix du carburant sans cesse plus élevé. Elle satisfait aux exigences réglementaires

et élève les standards de performance attendus des pneumatiques. Elle assure à Michelin une force de proposition auprès des constructeurs et des législateurs qui le positionne en partenaire de progrès. Elle éclaire l'avenir de la mobilité routière en proposant des solutions durables qui sont autant d'opportunités de croissance rentable.

Elle permet à Michelin de jouer un rôle moteur dans l'évolution de son industrie.

### UNE PUISSANCE D'INNOVATION MONDIALE

Avec un centre de technologies déployé en Europe, en Amérique et en Asie, 6 000 personnes engagées dans la recherche, le développement et l'industrialisation, plus de 2 000 familles de brevets qui s'enrichissent au rythme de 250 dépôts par an, un budget annuel de plus de 600 millions d'euros, Michelin dispose d'une force d'innovation unique dans son domaine. Elle lui permet d'apporter les solutions attendues à chaque usage, chaque environnement et chaque situation et d'accélérer leur mise sur le marché par l'amélioration continue des organisations, des processus et des moyens de développement. >>>



## FOCUS

# MATÉRIAUX : UNE CONTRIBUTION ESSENTIELLE À LA PERFORMANCE DE L'OFFRE ET DE MICHELIN

*Innovation produit, maîtrise des coûts de revient, sécurité d'approvisionnement : les matériaux et l'intégration verticale contribuent fortement au leadership technologique et à la création de valeur de Michelin.*

*Dans sa nouvelle étape de conquête, le Groupe entend bien renforcer cet atout compétitif et accroître ses investissements dans le domaine des matériaux : ils devraient être de l'ordre de 500 millions d'euros par an durant la période 2012-2015.*

*Au programme : innovation matériaux et procédés d'industrialisation, optimisation des équipements, développement des capacités de production de caoutchouc synthétique, de câbles métalliques, de mélanges et de moules de cuisson.*



## QUESTION À JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN



**DIRECTEUR DE LA LIGNE PRODUIT MATÉRIAUX**

### Quelle est la mission de la Ligne Produit Matériaux ?

*Nous sommes chargés de développer, d'industrialiser et de fournir en qualité en quantité les matières premières, les semi-finis et les composants nécessaires aux activités pneumatiques*

*du Groupe. Les activités et les métiers sont très diversifiés. La clé du succès se trouve dans la capacité des équipes à travailler ensemble, à comprendre les problèmes, les besoins et les défis des uns et des autres.*

### Quels sont les principaux enjeux ?

*Nous devons favoriser l'accélération de l'innovation tout en assurant la qualité, la sécurité et la compétitivité des approvisionnements. Les matériaux prennent une part croissante dans nos coûts de revient. Ils offrent aussi un fort potentiel d'innovation au service de la performance de nos produits. L'enjeu est de garder notre avance sur la concurrence.*



Plus de 200 matériaux entrent dans la composition d'un pneu. Ils se répartissent en cinq familles : **le caoutchouc naturel, le caoutchouc synthétique, le noir de carbone et la silice, les renforts textiles et métalliques, et divers additifs chimiques.**

1

— **RECHERCHE** : Les chercheurs en synthèse des polymères et physico-chimie des matériaux travaillent avec les spécialistes en chimie analytique pour comprendre, concevoir, développer et industrialiser des matières premières et des composants apportant de nouvelles performances.

2

— **MICHELIN PRODUIT** :

- 35 % de ses besoins en caoutchouc synthétique
- 70 % de ses besoins en câbles métalliques pour les pneus Poids lourds et Génie civil.



FOCUS

## COOPÉRATION AVEC LES CONSTRUCTEURS : DES PARTENARIATS GAGNANTS !

*Équipant tout ce qui roule partout et en toutes conditions, Michelin détient une expertise unique du pneu, des liaisons au sol et du fonctionnement des véhicules qu'il met au service des constructeurs. Le Groupe s'associe à leurs efforts d'innovation avec des équipes spécialement affectées et développe des solutions pneumatiques qui répondent à leurs exigences, si différentes soient-elles. Exemples.*

### UNE PREMIÈRE MONDIALE ÉLECTRIQUE AVEC RENAULT



— **MICHELIN ENERGY™** — Présenté lors du Salon Mondial de l'Automobile 2012 à Paris, MICHELIN ENERGY™ E-V est le premier pneu MICHELIN développé spécifiquement pour les véhicules électriques. Il équipe en première mondiale la Renault Zoé, premier véhicule électrique de série du segment B.

— Issus d'un programme de recherche et d'innovation de quatre ans conduit avec Renault, ces nouveaux pneus à haute efficacité énergétique permettent à Zoé de gagner jusqu'à 6 % d'autonomie. Pour Michelin, le défi fut de concevoir des pneus qui réduisent la consommation d'énergie, tout en assurant les meilleures performances de longévité et de sécurité, notamment sur sol mouillé.

— Pari gagné : alors que l'étiquetage des pneus est obligatoire en Europe depuis novembre 2012, le pneu MICHELIN ENERGY™ E-V obtient la note maximale pour deux critères sur trois : l'efficacité énergétique et le freinage. C'est le premier pneu AA homologué en première monte ! Michelin a reçu le Prix Renault de l'Innovation 2012 en récompense de ce partenariat.

### CRÉER DE LA VALEUR POUR LES CLIENTS ET POUR MICHELIN

Le succès des pneus de Michelin se fonde sur une compréhension approfondie des usages, des besoins et des contraintes des clients. Celle-ci s'appuie sur la coopération entre marketing et recherche-développement, la réalisation de prototypes testés par les clients, les partenariats développés avec les constructeurs. Elle inclut les analyses de coûts et de rentabilité pour le Groupe et pour les clients visés. Tout au long du développement, cette démarche structurée oriente les décisions vers une création de valeur partagée.

### APPORTER LES MEILLEURES COMBINAISONS DE PERFORMANCES

Seul point de contact avec le sol, le pneu doit porter la charge du véhicule, transmettre la direction, l'accélération et le freinage, amortir les irrégularités de terrain et le bruit et, enfin, consommer le moins d'énergie possible.

Le défi : remplir toutes ces fonctions le plus longtemps possible, les faire progresser régulièrement et les vendre à un prix acceptable pour les clients et rémunérateur pour l'entreprise. Grâce aux nouvelles technologies issues d'une compréhension fine du comportement des matériaux, de l'architecture et du fonctionnement de la sculpture des pneus, grâce à sa capacité à les industrialiser de façon compétitive, Michelin développe des solutions qui offrent la meilleure combinaison de performances selon les motorisations et l'usage du véhicule et selon le prix que les clients sont prêts à y consacrer.

Seules les entreprises de haute technologie peuvent relever ce défi.

« Le Mans est un circuit unique. La longévité et la performance sont clés. Il nous est impossible de simuler les contraintes des pneus. Du coup, l'équipe analyse sur place toutes les données et autopsie les pneus usés pour préparer 2013 et 2014 ! Aux côtés des monteurs, une dizaine de techniciens, développeurs, chimistes et analystes relève ce défi pour l'innovation. »

**BERNARD JAY**  
CONCEPTEUR-DÉVELOPPEUR PNEU



## COURSE À L'INNOVATION AVEC AUDI

En 2012, Audi et Michelin ont remporté la 80<sup>e</sup> édition des 24 Heures du Mans et leur 11<sup>e</sup> succès commun sur la plus célèbre course d'endurance au monde. La technologie hybride diesel-électrique s'est imposée pour la première fois en compétition avec l'Audi N° 1 (Lotterer/Fassler/Tréluyer), tandis qu'Audi et Michelin monopolisaient le podium final. Les deux entreprises innent ensemble depuis 2000 dans les courses d'endurance. Comme pour Audi avec son système e-tron quattro en course, Michelin met à profit la compétition pour innover et transférer les solutions technologiques de la piste à la route.



« Lorsque vous apportez un pneumatique qui peut prolonger significativement l'autonomie d'un véhicule électrique, vous gagnez la partie. Aujourd'hui, c'est très clairement ce qui apparaît avec nos pneumatiques. C'est pour nous une très forte opportunité. »

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**

📍 Rencontre avec Pascal Couason, directeur du département Compétition, pour découvrir l'autre laboratoire de Michelin : la compétition.



3

# UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME



**83%**  
DES VENTES 2012  
SONT SIGNÉES MICHELIN



**+ 70%**  
CAPACITÉS DE PRODUCTION  
DU GROUPE DE PNEUS HAUTE  
PERFORMANCE  
ENTRE 2012 ET 2015



**35% EN 2015**  
PART DES PNEUS HAUTE  
PERFORMANCE  
DANS LES VENTES TC  
SOIT + 8 POINTS EN 4 ANS

**Acteur de référence sur le marché des pneus haut de gamme avec la marque MICHELIN, le Groupe conduit une stratégie offensive pour étendre sa position et capter la croissance de ce segment, plus forte et plus rentable que celle du marché pneumatique global.**

Dans cette perspective, le Groupe investit plus que jamais dans la marque MICHELIN, développe ses partenariats avec les constructeurs, accélère le déploiement de ses réseaux de distribution et de services, renforce ses capacités de production de pneus haut de gamme sur les marchés matures comme sur les marchés de croissance où le segment haut de gamme se développe très vite.

### **PNEUS HAUT DE GAMME : DE PUISSANTS MOTEURS DE CROISSANCE**

L'augmentation du nombre de voitures premium dans le parc mondial, le design automobile qui favorise les pneus de plus grande dimension, le durcissement des exigences réglementaires en matière de sécurité et d'environnement sont autant de facteurs de croissance pour le marché des pneus haut de gamme en première monte et pour leur remplacement. Un développement auquel les zones de croissance contribuent fortement.

« Le poids des marques y est très important pour deux raisons, explique François Corbin, Directeur des Zones Géographiques. De très nombreux nouveaux consommateurs achètent pour la première fois des produits que leurs parents n'avaient jamais achetés auparavant et ils cherchent des références. Une grande partie de la population veut aussi montrer qu'elle peut accéder à des marques symboles de réussite sociale. La marque a un rôle essentiel à jouer pour ces nouveaux consommateurs et qui dit marque, dit opportunité pour Michelin. »

### **100 % HAUT DE GAMME, LA MARQUE MICHELIN SIGNE 80 % DES VENTES DU GROUPE**

Symbole de qualité, de sécurité et de performances au plus niveau, seule marque 100 % haut de gamme sur tous ses marchés par son positionnement prix – et seule marque gagnante dans tous les championnats mondiaux de la FIA auxquels elle participe –, la marque MICHELIN arrive en tête des indices de reconnaissance dans la plupart des régions du monde. Sa performance est reconnue par les prescripteurs. Elle est la marque préférée des acheteurs de pneus haut de gamme et c'est la technologie MICHELIN que désirent les constructeurs pour leurs modèles et leurs marques haut de gamme.

# MICHELIN, UNE MARQUE 100 % HAUT DE GAMME



Les autres marques du Groupe permettent de couvrir tous les segments et d'apporter aux distributeurs partenaires de Michelin l'ensemble des produits nécessaires à la satisfaction des différentes attentes des clients.

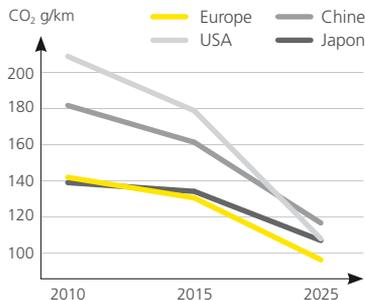
Une technologie de mieux en mieux reconnue et valorisée avec les évolutions réglementaires, car les pneus MICHELIN à basse résistance au roulement permettent de gagner immédiatement 2 à 8 g de CO<sub>2</sub> au km. En première monte, la 3<sup>e</sup> génération de pneus MICHELIN à basse résistance au roulement vaut ainsi 30 % de plus en moyenne que des pneus standard et 25 % de mieux que la 1<sup>re</sup> génération.

## MICHELIN INVESTIT DANS LA CROISSANCE HAUT DE GAMME

Toutes les activités du Groupe concourent au soutien de la marque MICHELIN : les réseaux de distribution intégrés et franchisés, les services aux clients privés et professionnels, les cartes, guides et services numériques de Michelin Travel Partner, les produits sous licence de Michelin Lifestyle qui engagent ou prolongent une expérience agréable avec la marque MICHELIN en soulignant ses atouts : innovation, sécurité, performance, respect de l'environnement.

Pour bénéficier pleinement de la croissance du marché haut de gamme, le Groupe va augmenter de près de 70 % ses capacités de production de pneus haute performance et plus de 2012 à 2015, par conversion sur les marchés matures et création de nouvelles capacités sur les marchés de croissance où il accélère parallèlement le déploiement de ses réseaux de distribution.

### L'ÉVOLUTION DES NORMES D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>, VALORISE LES TECHNOLOGIES MICHELIN DE BASSE RÉSISTANCE AU ROULEMENT



Portrait de Jérôme Haslin, essayeur chez Michelin depuis 20 ans. Son métier ? Tester en conditions réelles les pneus des voitures de sport et de compétition.



FOCUS

# MICHELIN TOTAL PERFORMANCE

## UN ENGAGEMENT QUI VALORISE TOUTE LA TECHNOLOGIE DU PNEU MICHELIN

1

— **MICHELIN PERFORMANCE TOUR** —  
30 000 km parcourus en Europe pour promouvoir l'ensemble des qualités réunies par les nouveaux pneus MICHELIN ENERGY™ Saver+ et MICHELIN Agilis+.

2

— **TESTS SUR NEIGE** — 12 000 situations de perte de contrôle analysées, sur neige fraîche, compacte, dure, glacée, fondue, regelée, pour concevoir les nouveaux pneus hiver MICHELIN Pilot Alpin et MICHELIN Latitude Alpin pour l'Europe, MICHELIN X-Ice Xi3 pour le Canada, l'Europe du Nord, le Japon et la Russie.



*trois performances : l'efficacité énergétique (consommation de carburant), le freinage sur sol mouillé et le bruit de roulement externe. MICHELIN Total Performance souligne que les pneus MICHELIN offrent bien davantage : une haute adhérence sur routes sèches et mouillées, la réduction de la consommation de carburant ou d'énergie pour un véhicule électrique, une longévité kilométrique exceptionnelle, ainsi que d'autres performances encore, comme la robustesse, le confort, le plaisir de conduire...*

*Certaines performances s'opposent entre elles : il faut disposer des technologies de pointe, des capacités de tests, des procédés industriels avancés et de toute la puissance d'innovation de Michelin pour les réunir au meilleur niveau dans un même pneu et les faire progresser simultanément, sans compromis. C'est ce qui fait la force de la marque MICHELIN.*



**3** — **AVEC VIAMICHELIN** — et son application pour mobile, la marque MICHELIN est entrée dans le quotidien de millions d'utilisateurs auxquels elle permet de concevoir les meilleurs itinéraires de déplacement.

**4** — **POIDS LOURDS : LE BON PNEU POUR LE BON USAGE** — Plus simple, plus lisible, la nouvelle segmentation des gammes de pneus pour poids lourds MICHELIN et leurs appellations facilitent les choix des transporteurs et les aident ainsi à optimiser leurs gains de sécurité, de longévité et d'économie de carburant. MICHELIN X<sup>®</sup> Line, Multi, Works, Force, Coach ou InCity : les noms et leurs pictogrammes permettent d'identifier rapidement le bon usage du pneumatique. Ce nouveau design concernera 95 % des volumes vendus à horizon 2016.

## DISTRIBUTION ET SERVICES

### LES DÉMULTIPLICATEURS D'IMAGE DE MARQUE

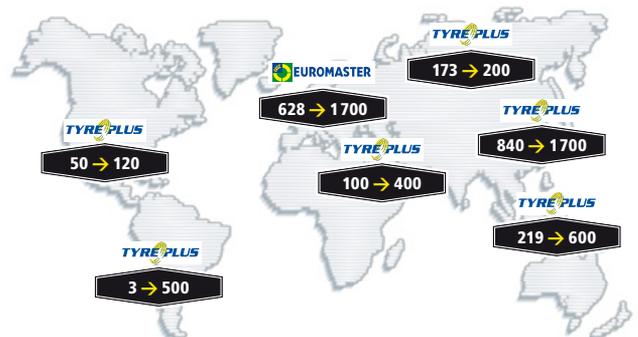
*Le service nourrit la réputation de la marque MICHELIN en permettant de tirer le meilleur parti des qualités de ses pneus et d'optimiser leur durée de vie. Il permet d'être plus proche des clients, de mieux les comprendre pour mieux les satisfaire et les fidéliser, tout en développant une relation de confiance dans la durée.*

— **SUR LES MARCHÉS DE CROISSANCE, LE RÉSEAU TYREPLUS** pour les voitures particulières et MICHELIN Truck Service Center pour les poids lourds sont les meilleurs ambassadeurs de la marque. Le rapide développement de TYREPLUS en Chine contribue directement à la notoriété de MICHELIN, première marque en Chine. L'excellence de ses standards de qualité a été récompensée par le Prix Michelin de la Qualité.

— **EN EUROPE, EUROMASTER, N° 1 EUROPÉEN**, offre la solution la plus complète pour tous les véhicules et intervient chez les clients professionnels avec des ateliers mobiles. Aux États-Unis, TCI Tire Center est n° 1 pour les poids lourds et le deuxième grossiste de pneus pour voitures et camionnettes au service des distributeurs indépendants. TCI et Michelin Fleet Solutions (MFS) en Europe assurent des services complets de gestion du poste pneumatique de flottes de poids lourds et de véhicules de service et de fonction.

L'ambition de Michelin pour ses réseaux franchisés

**2 000 POINTS DE VENTE EN 2012**  
**5 000 EN 2017**



4

# LEADER DES PNEUS DE SPÉCIALITÉS



**LEADER**  
EN PNEUS RADIAUX  
POUR ENGIN AGRICOLES



**N° 1**  
EN EUROPE  
POUR LES MOTOS ET SCOOTERS



**LEADER**  
EN PNEUS RADIAUX AVION

Les activités de spécialités représentent 17 % des ventes nettes du Groupe et contribuent pour 39 % au résultat opérationnel 2012.

Génie civil, agricole, deux-roues, avion : Michelin occupe des positions de leader dans ces secteurs qui lui assurent un niveau de rentabilité élevé et de belles perspectives de développement.

Dynamisé par la demande de matières premières et d'énergie, la construction d'infrastructures et l'urbanisation, le génie civil est l'activité la plus importante. L'agriculture et le transport aérien bénéficient aussi de la croissance démographique et de celle des échanges. Trois secteurs différents, mais une problématique commune : la performance des engins roulants, qu'il s'agisse de *dumpers*, de grues, de tracteurs ou d'avions, conditionne très largement les résultats opérationnels et financiers des constructeurs et des utilisateurs : une opportunité pour Michelin.

#### LA TECHNOLOGIE MICHELIN VALORISÉE

Le Groupe apporte à ses clients des technologies innovantes et des performances inédites pour ce qui concerne la disponibilité des équipements,

leur productivité et leur durée de vie. Les machines sont de plus en plus puissantes, leur immobilisation plus coûteuse, leurs fonctions plus spécialisées. Les pneus doivent accompagner ce mouvement : plus robustes, plus économes, plus fiables, plus durables. Ces exigences valorisent la technologie de Michelin et ses investissements industriels.

Ce sont autant de barrières à l'entrée qui préservent la rentabilité de ces activités dès lors que les clients et les utilisateurs y trouvent leur compte.

#### DES PNEUS ET DES SERVICES

Plus les enjeux sont élevés, plus la relation avec les clients s'inscrit dans le cadre de partenariats à long terme :

- coopération avec les constructeurs d'engins de chantier, de machines et d'avions pour innover ensemble ; Michelin est l'un des rares manufacturiers à mettre à la disposition des constructeurs des équipes d'ingénieurs spécialement affectées ;
- contrats pluriannuels pour les grandes exploitations minières ou dans le cadre de grands chantiers d'infrastructures : la capacité de conseil de Michelin, l'accompagnement au quotidien des opérateurs pour assurer un suivi des pneus, enregistrer les données utiles au développement des



FOCUS



nouvelles générations, permettent au Groupe de construire avec ses clients une relation de confiance forte.

Au-delà de la fourniture de pneus, les services développés par Michelin permettent d'améliorer encore la productivité grâce à la maintenance préventive, mais également de prévoir les remplacements en temps et en heure ainsi que les opérations de recyclage et de valorisation.

En matière d'exploitation minière ou aéronautique, Michelin peut prendre en charge la gestion complète du poste pneumatique. Dans le domaine agricole, le Groupe développe des réseaux d'excellence pour assurer un service 24h/24 et littéralement « sur le champ » en période de récolte. Dans le domaine aéronautique, Michelin partage son expertise avec ses clients à travers des formations clientèles afin de les aider à mieux gérer l'utilisation des pneumatiques. >>>

## GÉNIE CIVIL : UNE MINE DE RECORDS

*Michelin investira plus de 1 milliard d'euros sur la période 2012-2017 pour conforter sa position de leader mondial des pneus pour engins de génie civil. Ce secteur porteur et rentable permet au Groupe de valoriser sa technologie, sa présence mondiale et l'engagement de ses équipes.*



### — MICHELIN XDR2 : 2<sup>e</sup> GÉNÉRATION DU PLUS GROS PNEU HAUTES PERFORMANCES DU MONDE

Destiné aux *Dumpers* rigides et proposé en sept dimensions de 49" à 63", le nouveau pneu MICHELIN XDR2 pèse jusqu'à 5,4 tonnes et en supporte 100. Encore plus robuste que le précédent, il présente une endurance accrue de 9 à 20 %.

Il est aussi équipé pour recevoir le système électronique Michelin de gestion en temps réel des pneus Génie Civil. MICHELIN MEMS Evolution 2, la dernière génération de ce système, intègre un nouveau capteur TPMS de mesure de la pression et de la température des pneus et un logiciel aux fonctions améliorées.



**N°1**  
**MONDIAL EN RADIAL**  
**EN GÉNIE CIVIL**

## INTERNET, NOUVEL OUTIL DE PROXIMITÉ

Michelin utilise Internet pour se rapprocher des utilisateurs, les informer de l'actualité pneumatique et les conseiller. En 2012, il a lancé des sites pour les agriculteurs dans 7 pays d'Europe et aux États-Unis et un site mondial pour les utilisateurs de pneus de génie civil.

Le Groupe a également accompagné son nouveau pneu MICHELIN Commander II pour motos cruisers de plus de 650 cm<sup>3</sup> par une application Facebook avec une partie technique et une partie ludique.



La nouvelle chaîne Youtube agricole permet aux agriculteurs de prendre connaissance de toute l'actualité produits et événements du groupe Michelin en vidéo, à commencer par le témoignage d'agriculteurs sur les performances des pneumatiques MICHELIN.

Fin 2012, la Ligne produit Avion a commencé à mettre en place pour les pilotes privés sur le segment General Aviation des Applications Tablets et Smartphones pour leur apporter des conseils et des informations afin d'optimiser les performances des pneumatiques.

# SPECIALITÉS: LA PERFORMANCE FAIT LA DIFFÉRENCE

*Qu'elles soient au service d'un business ou qu'elles accompagnent de nouvelles formes de mobilité, les spécialités de Michelin ont une vocation unique : optimiser les performances et faciliter la vie de leurs utilisateurs.*



1

— **LES BELLES RÉCOLTES D'ULTRAFLEX** — MICHELIN YieldBib est le premier pneu Very High Flexion pour engins agricoles. Destiné au très exigeant marché nord-américain, il est doté de la technologie basse pression MICHELIN Ultraflex : plus longue, l'empreinte au sol épargne les sols et améliore la traction dans les conditions les plus difficiles. Cela favorise la réussite des semis de printemps et facilite la préparation des sols en automne. Désormais déclinée aux pneumatiques nécessaires à l'ensemble du cycle cultural, y compris le traitement et la récolte, la technologie MICHELIN Ultraflex contribue à l'amélioration dans la durée de la profitabilité des exploitations.

— Le vélo à assistance électrique MICHELIN, une nouvelle solution de mobilité urbaine.



2

— **RESTAURANTS : MICHELIN DONNE SON AVIS, LES INTERNAUTES AUSSI** — Le nouveau site MICHELIN Restaurants et son application mobile gratuite proposent un très large choix de restaurants en France. L'utilisateur peut les sélectionner selon leur situation, leur prix ou leur type de cuisine, identifier les restaurants figurant dans la dernière édition du guide MICHELIN France, consulter les avis des internautes, faire part du sien, contacter directement l'établissement, mettre le restaurant dans ses contacts, ajouter une photo et établir une sélection de ses restaurants favoris. Le guide MICHELIN : toujours pionnier à 112 ans.



2

3

— **UN PNEU RADIAL BI-GOMME HAUTES PERFORMANCES POUR SCOOTERS** — En six ans, le marché européen du pneu scooter a bondi de 73 % et avec des moteurs de plus de 70 chevaux, les performances des gros scooters s'apparentent à celles des motos. Premier pneu sportif bi-gomme à technologie radiale pour scooter, MICHELIN Power Pure SC Radial apporte une réponse complète à ces évolutions. Il améliore l'accélération, la stabilité à haute vitesse, l'adhérence en virages, la motricité et le freinage. Comme tous les pneus MICHELIN, il se distingue par sa sobriété et sa longévité.



1



3

4

— **AVION : AIDER LES CLIENTS À FAIRE DÉCOLLER LEUR RENTABILITÉ** — Résistant, un bon pneu avion peut réduire les coupures de 50 % et assurer deux fois plus d'atterrissages, diminuant d'autant les coûts de maintenance et d'immobilisation des appareils. Léger, un bon pneu avion économise des matières premières et du carburant. Ses qualités sont d'ailleurs si bien maîtrisées qu'on peut facturer aux compagnies non plus des pneus, mais des atterrissages : elles ne payent ainsi que ce qu'elles consomment, n'ont plus de stocks à porter, ni de gestion technique des pneumatiques à assurer. Résultat : Michelin équipe près d'un avion sur deux à sa sortie des chaînes d'assemblage en première monte et plus de 300 compagnies lui font confiance parmi lesquelles 49 lui délèguent la gestion complète de leur poste pneu.



4

5

# UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE



**1 075 M€**  
DE CASH FLOW LIBRE ONT ÉTÉ  
GÉNÉRÉS EN 2012



**428 M€**  
ONT ÉTÉ RÉGLÉS  
EN ACTION MICHELIN  
EN 5 ANS

« Michelin a changé en profondeur au cours de ces dernières années. Le Groupe est devenu plus efficace et plus productif. Il est aussi plus souple et plus offensif, capable de s'aligner rapidement sur des objectifs communs. Il a restauré sa rentabilité et sa structure financière. »  
*Michel Rollier*

Le plan Horizon 2005 - 2010 s'est concrétisé par une efficacité et une compétitivité accrues. En cinq ans, le Groupe a réalisé plus d'un milliard d'euros d'économies, amélioré sa productivité de 35 %, engagé son désendettement. L'optimisation de l'outil industriel, les programmes de progrès continu et d'excellence opérationnelle ont porté leurs fruits. Grâce à sa réactivité et à la mobilisation de ses équipes, Michelin résiste à la crise économique mondiale et reprend l'offensive pour profiter pleinement des perspectives mondiales de ses marchés.

#### AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Le succès de l'augmentation de capital 1,2 milliard d'euros réalisée en octobre 2010 lui donne les moyens de sa nouvelle étape de conquête. Elle souligne la confiance des Actionnaires dans la capacité du Groupe à

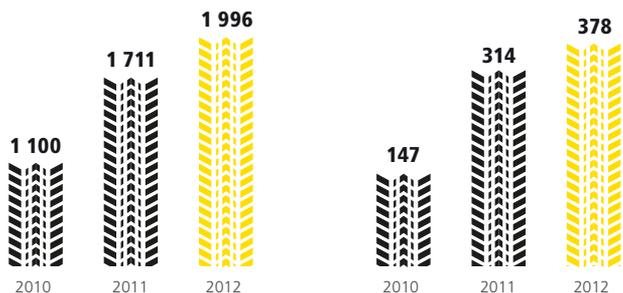
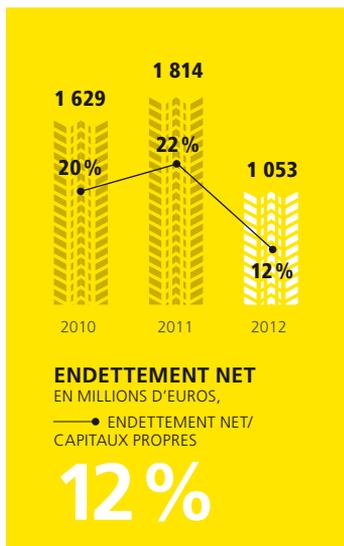
mener à bien son grand programme d'investissement, ce que confirme le succès du paiement du dividende en actions, proposé chaque année depuis 2008 (au titre de l'exercice 2007). En quatre ans, 50 % des dividendes, soit 427,8 millions d'euros, ont été réglés en actions Michelin.

#### OPTIMISATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS

Le Groupe a également cédé des actifs non stratégiques pour optimiser ses capacités d'investissement. En novembre 2011, la vente de sa participation de 10 % dans Hankook a rapporté 405 millions d'euros dont une plus-value d'environ 255 millions d'euros. En avril 2012, après avoir regroupé ses équipes parisiennes à Boulogne-Billancourt quelques mois plus tôt, Michelin a cédé l'immeuble du 46 avenue de Breteuil à Paris pour 110 millions d'euros avec une plus-value proche de 100 millions d'euros.

#### GESTION ACTIVE DE LA DETTE

Le Groupe s'attache enfin à sécuriser le refinancement de sa dette et à diversifier ses sources de financement. En juillet 2011, une ligne de crédit revolving multidevises de 1,5 milliard d'euros a remplacé un crédit syndi-



**INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS BRUTS**  
EN MILLIONS D'EUROS

**1 996 M€**

**DIVIDENDES VERSÉS AUX ACTIONNAIRES<sup>(1)</sup>**  
EN MILLIONS D'EUROS

**378 M€**

(1) y compris en actions.

qué 2005-2012 du même montant. Largement sursouscrite, cette facilité d'une durée de cinq ans pourra être prolongée deux fois un an sur décision des prêteurs.

En juin 2012, un emprunt obligataire de 400 millions d'euros à 7 ans offrant un coupon de 2,75 % a encore accru la flexibilité financière de Michelin en allongeant la maturité moyenne de sa dette. Son placement, également sursouscrit, montre la diversification géographique de la base d'investisseurs du Groupe.

« la confiance de Moody's dans la capacité de Michelin à maintenir ce niveau dans les prochaines années, en dépit de la situation économique des principaux pays européens et du renchérissement des matières premières ». L'agence souligne la force de la marque MICHELIN, la solide position concurrentielle du Groupe, sa place parmi les trois leaders mondiaux du pneumatique et sa rentabilité régulièrement supérieure à celle de nombreux autres acteurs du secteur automobile.

## RELÈVEMENT DES NOTATIONS CRÉDIT

En mars 2012, faisant suite à « l'amélioration significative des performances opérationnelles de Michelin depuis deux ans, ainsi qu'au renforcement de sa structure financière », Standard & Poor's a relevé à BBB+ la notation crédit de long terme du Groupe. L'agence affirme sa confiance dans la capacité de Michelin à maintenir sa qualité de crédit grâce à son assise géographique mondiale, son leadership sur les segments haut de gamme et ses produits de spécialités.

Le mois suivant, Moody's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin à Baa1 afin de refléter

### NOTATIONS DE CRÉDIT AU 31 DÉCEMBRE 2012

	STANDARD & POOR'S	MOODY'S
Court terme	A-2	P-2
Long terme	BBB +	Baa1
Perspective	Stable	Stable

6

# UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE MONDIALE ÉQUILIBRÉE



**2,0 MDE**  
INVESTIS EN 2012

## INVESTISSEMENTS 2012-2015 PAR PROJET

En % des dépenses totales en €



- 14 % Pneus haute performance
- 16 % Génie civil
- 25 % Autres capacités
- 11 % Produits nouveaux
- 34 % Maintenance

## INVESTISSEMENTS 2012-2015 DE CAPACITÉ PAR ZONE

En % des dépenses de capacité en €



- 10 % Europe de l'Ouest
- 32 % États-Unis, Canada
- 58 % Autres régions

**Le nombre de véhicules en circulation dans le monde devrait doubler en 20 ans. D'ici 2020, la croissance des pneumatiques devrait ainsi dépasser 500 millions d'unités pour les voitures, 40 millions pour les pneus radiaux destinés aux poids lourds et 600 000 tonnes en génie civil.**

Dans les pays matures, l'importance du parc automobile installé nourrit le remplacement et le parc évolue au profit de pneus de plus grande dimension, mais il augmentera peu. Les trois quarts de la croissance viendront des zones de croissance : Amérique du Sud, Asie du Sud-Est, Chine, Inde, Moyen-Orient, Russie. Quant aux besoins de pneus plus sûrs, plus économes en matières premières et en énergie, mieux adaptés aux différents usages, en un mot plus durables, ils augmentent sur tous les continents.

### UNE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT OFFENSIVE

Pour saisir ces opportunités, Michelin accélère ses investissements. Sur la période 2012-2015, ils représenteront 1,6 à 2,2 milliards d'euros par an, en fonction des perspectives de marchés. Les deux tiers seront orientés vers la croissance et l'innovation avec trois axes privilégiés :

- développer dans les zones de croissance des capacités de production à la mesure des perspectives de ces marchés ;
- conforter le leadership du Groupe dans les pneus de spécialités, génie civil et agricole en particulier ;
- orienter l'outil industriel européen et nord-américain vers les segments les plus porteurs et les plus rémunérateurs et continuer à renforcer sa compétitivité grâce à de nouveaux équipements et procédés.

### DE NOUVELLES USINES PUISSANTES ET COMPÉTITIVES

La création de trois 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, est au cœur de la stratégie de conquête de Michelin. Deux d'entre elles, Pau Brasil et Shenyang 2, sont entrées en marche courante en 2012. Chennai en Inde devrait démarrer en 2013. L'investissement global s'élève à 2,75 milliards d'euros. Dans le domaine des spécialités, le Groupe accroît ses capacités de pneus de génie civil en Amérique du Nord, où une nouvelle usine sera créée, et en France avec d'importants investissements de productivité. Il renforce aussi ses moyens en Pologne pour le marché agricole.



Michelin investit parallèlement dans de nouveaux procédés de production, dans la conversion de capacités au profit de pneus haute performance et de nouveaux produits plus performants et plus compétitifs sur leurs segments respectifs comme les 4X4 et camionnettes en France ou les pneus d'entrée de gamme en Serbie. Dans tous les pays, les équipes déploient des méthodes et des standards communs pour conduire les projets dans les délais et les budgets en respectant les exigences de Michelin en matière de sécurité et de respect de l'environnement.



*« Les évolutions extraordinaires des zones de croissance sont autant d'opportunités pour Michelin. Le Groupe les saisit avec une approche complète et cohérente autour de la marque MICHELIN : des produits adaptés aux conditions d'utilisation, des réseaux de distribution qui assurent aux conducteurs un service de qualité, des capacités de production au plus près des marchés dans le respect des valeurs de Michelin. Qu'il s'agisse de compétences, de formation, de sécurité au travail, de sécurité industrielle, de respect des communautés et de l'environnement, nous avons les mêmes exigences et la même rigueur de gestion partout dans le monde. »*

**FRANÇOIS CORBIN, DIRECTEUR DES ZONES GÉOGRAPHIQUES**



BRÉSIL

### 1<sup>ER</sup> PNEU POUR VOITURE DE TOURISME À PAU-BRASIL

Située à Itatiaia, près de la ville de Resende dans l'État de Rio de Janeiro, la nouvelle usine Pau-Brasil a fabriqué son premier pneu le 9 février 2012. Dans trois ans, elle devrait atteindre une production annuelle de 5 millions de pneus pour voitures de tourisme et camionnettes. Sa montée en puissance est engagée. Les équipements sont en cours de qualification.

**« 4 millions d'heures de travail, 20 mois de construction, 1 000 containers maritimes pour le transport des machines... et une livraison à l'heure : ce fut une aventure humaine extraordinaire ! »,** commente Joël Couty, le Chef de projet qui a supervisé, avec une équipe de plus de 500 personnes, la réalisation de l'usine. Au total, Michelin investira 480 millions d'euros dans ce projet et va doubler parallèlement son réseau de distribution franchisé.



INDE

### L'USINE CHENNAI AVANCE SELON LE CALENDRIER PRÉVU

Michelin construit dans le sud-est de l'Inde, près de Chennai, une usine de pneus pour poids lourds qui a vocation à produire 1,8 million de pneus par an. Les bâtiments sont construits pour la plupart ; les équipements sont en cours de montage. Le premier pneu est attendu courant 2013. **Cette première phase représente un investissement de 560 millions d'euros.**

Michelin s'adresse au transport régional des marchandises (80 % du marché), aux bus et au transport des personnes avec des pneus qui font la différence pour ce qui concerne la résistance aux conditions de roulage et la durée de vie.



CHINE

### 1<sup>ER</sup> PNEU POUR POIDS LOURD À SHENYANG 2

Au nord-est de Beijing, l'usine de Shenyang produit des pneus pour voitures et poids lourds depuis 15 ans. Pour le renouveler, Michelin réalise une nouvelle usine sur 72 hectares à quelques kilomètres de là.

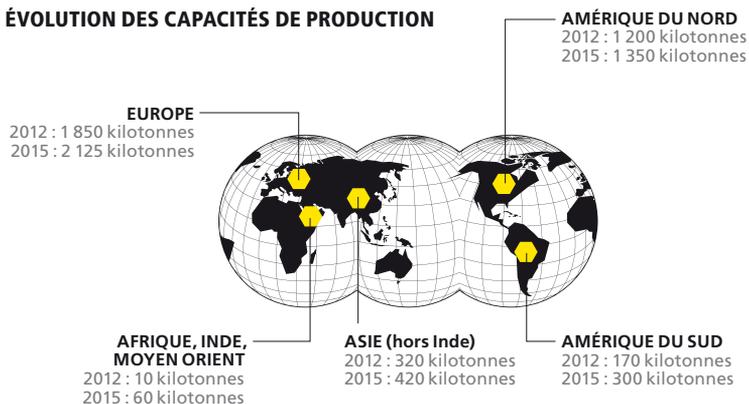
**À terme, Shenyang 2 permettra au Groupe de tripler ses capacités de production en Chine** avec 1,8 million de pneus pour poids lourds, 10 millions de pneus pour voitures et les semi-finis associés. 3 500 personnes y travailleront. L'investissement s'élève à 1,1 milliard d'euros sur cinq ans.

Pour Benoît Heubert, Directeur du projet, *« l'étape clé a été franchie pour la tranche Poids lourd qui a produit son premier pneu le 18 septembre 2012. La production des pneus pour voitures débutera en 2013 et jusqu'en 2015, Shenyang 1 et 2 coexisteront en attendant l'achèvement de la montée en puissance de la nouvelle usine ».*

**Avec 70 véhicules pour 1 000 habitants, soit dix fois moins qu'en Occident, la Chine est aujourd'hui le premier marché automobile mondial.**

*C'est dire son potentiel ! « Plus de 60 % des acheteurs accèdent à l'auto pour la première fois dans l'histoire de leur famille, souligne Philippe Verneuil, Président de la Zone Chine. Les consommateurs chinois sont à la recherche de sécurité et de qualité. Pour eux, l'authenticité des produits est une question fondamentale. MICHELIN jouit d'une excellente image à laquelle notre réseau TYREPLUS contribue pleinement. Là aussi, nous accélérons : nous visons 1 000 franchisés à l'horizon 2014 et 1700 à l'horizon 2017. La Chine est également le premier marché chinois de véhicules de transport. »*

### ÉVOLUTION DES CAPACITÉS DE PRODUCTION





#### EUROPE DE L'OUEST

### 4X4 ET CAMIONNETTES AUTOMATISATION ET ERGONOMIE

Cholet, France, l'usine européenne de référence pour la fabrication de pneus pour 4x4 et camionnettes, fait l'objet d'un programme d'investissement de 50 millions d'euros pour accroître sa productivité et ses capacités, le projet « 6 millions ». En 2012, elle a achevé l'installation d'une nouvelle ligne de production automatisée qui lui permet de produire plus de 17 000 pneus par jour pour ces marchés tout en améliorant l'ergonomie des postes.

### MATÉRIAUX ET GÉNIE CIVIL LA PRODUCTIVITÉ CHANGE DE DIMENSION

L'usine de Montceau-les-Mines, France, est une usine clé en Europe pour la fabrication de gommages et de nappes métalliques et un pôle d'expertise en pneus de génie civil qu'elle exporte à 90 %. Dans le cadre de son programme de modernisation – 50 millions d'euros –, elle s'équipe de 7 nouvelles machines d'assemblage de haute technologie. Les MAC-A permettent de fabriquer un pneu en moins de 20 minutes et d'effectuer un changement de dimension en 30 minutes seulement contre 8 heures auparavant. Deux machines ont été installées en 2012.



#### EUROPE DE L'EST

### AGRICOLE PRODUCTIVITÉ ET MIXITÉ

L'usine d'Olsztyn, Pologne, renforce son orientation agricole avec le déploiement de machines automatiques d'assemblage Krokus, un investissement de 85 millions d'euros. À la clé : plus de flexibilité, une productivité accrue de 10 % et l'élimination du transport manuel des semi-finis, ce qui ouvre aux femmes ces postes de production.

### TOURISME ET POIDS LOURD UN GRAND PROJET D'EXTENSION POUR PIROT

L'usine Tigar Tyres de Pirot, Serbie, va accroître sa capacité de production de 50 % pour la porter à 12 millions de pneus en 2016. Cette usine est spécialisée dans la production de pneus d'entrée de gamme aux marques Tigar, Kormoran et Riken, qui font partie du portefeuille du Groupe.

Cette augmentation de capacité permettra de servir les marchés russe et de la Communauté des États Indépendants (CEI) en forte croissance, ainsi que les marchés d'Europe centrale et orientale, d'Afrique et du Moyen-Orient. L'investissement s'élèvera à 170 millions d'euros. Les travaux d'extension devraient débuter en 2013 et les premiers pneus sortiront des nouvelles lignes fin 2014.



#### AMÉRIQUE DU NORD

### 2 INVESTISSEMENTS MAJEURS DANS LE GÉNIE CIVIL

Pour renforcer sa position de leader mondial en génie civil, Michelin a engagé la construction d'une nouvelle usine aux États-Unis et l'extension de son site de Lexington.

**La nouvelle usine est en cours de construction en Caroline du Sud, États-Unis, sur le site Michelin d'Anderson**, qui fournit déjà des produits semi-finis et des mélanges de gommages aux usines nord-américaines du Groupe. Elle produira des pneus radiaux de très grande taille, 57" et 63", destinés au marché nord-américain et à d'autres zones géographiques. Les travaux ont débuté au second semestre 2012. Les premiers pneus devraient être produits fin 2013.

Le Groupe procède parallèlement à la cinquième extension de son site de Lexington, également situé en Caroline du Sud. Les deux projets représentent ensemble un investissement de 750 millions de dollars US (572 millions d'euros). Ils permettront de créer jusqu'à 500 nouveaux emplois.

*« Ces nouvelles capacités vont nous aider à mieux répondre à une demande soutenue et contribuer ainsi à atteindre nos objectifs de croissance pour 2015, précise Jean-Dominique Senard, Président. C'est aussi un signal fort car nous n'avions pas créé de nouvelle usine aux États-Unis depuis 30 ans. Nous souhaitons produire en zone dollar car nous vendons beaucoup de pneus de génie civil dans cette devise. Nous avons trouvé un environnement favorable aux affaires qui a compté dans notre choix. »*

---

MICHELIN INNOVE POUR LE PROGRÈS  
DE LA MOBILITÉ AVEC

- ✓ PASSION
  - ✓ HUMANISME
  - ✓ RESPONSABILITÉ
- 



TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS < 3

CHAQUE POSTE DE TRAVAIL EST ÉQUIPÉ  
D'UN DOSSIER PRÉVENTION

SÉCURITÉ ROUTIÈRE :  
3 MILLIONS DE PARTICULIERS SENSIBILISÉS  
EN 3 ANS SUR 5 CONTINENTS

---



400

GESTIONNAIRES DE CARRIÈRES  
ACCOMPAGNENT LE PARCOURS  
DE CHAQUE SALARIÉ



1 MD€

DE GAINS DE COMPÉTITIVITÉ  
VISÉ SUR LA PÉRIODE 2012-2016



16 MD DE LITRES DE CARBURANT  
ÉCONOMISÉS EN 20 ANS...

---

-41 MT

ET 41 MILLIONS DE TONNES DE CO<sub>2</sub>  
ÉVITÉES EN 20 ANS  
GRÂCE AUX PNEUS VERTS MICHELIN

---

MICHELIN WAYS

6

# LEVIERS

## POUR CRÉER DE LA VALEUR DURABLE

*MICHELIN S'APPUIE SUR UNE ÉTHIQUE PARTAGÉE,  
LA VOLONTÉ DE RÉUSSIR AVEC SES ÉQUIPES,  
LA PASSION D'INNOVER, LE PROGRÈS CONTINU  
VERS L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE,  
POUR CONTRIBUER À RELEVER LES ENJEUX  
D'UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE,  
ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DURABLE.*

## 1

# PARTAGER UNE ÉTHIQUE FORTE

**Pour Michelin, il y a une parfaite complémentarité entre la recherche de performance et l'application d'une éthique exigeante dans la conduite des activités.**

« Ce qui nous importe, ce ne sont pas nos seuls résultats ; c'est aussi la manière de les atteindre, souligne Jean-Dominique Senard. Dans tous les pays où Michelin est présent, notre ambition est d'exercer nos activités avec intégrité. C'est l'adhésion de tous les salariés de Michelin aux valeurs fondamentales du Groupe exposées dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin et dans le Code d'Éthique qui garantira au mieux les succès futurs de nos employés et de notre Groupe. »

## UN SOCLE COMMUN

La Charte Performance et Responsabilité Michelin complétée par PRM, Une meilleure façon d'avancer et le Code d'Éthique sont communiqués à tous les employés et accessibles sur tous les sites intranet. Les engagements éthiques de Michelin s'appuient sur les textes internationaux suivants : la Déclaration universelle des droits de l'homme ; les conventions internationales de l'Organisation internationale du travail ; les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de

développement économique à l'intention des entreprises multinationales ; le Pacte mondial des Nations Unies. En 2012, les Comités d'Éthique et de Conformité des huit régions du Groupe se sont réunis régulièrement afin d'assurer le déploiement du Code d'Éthique dans le respect des législations et des cultures locales. Des lignes éthiques accessibles en toute confidentialité ont été établies dans presque tous les pays. Les éventuels manquements aux 15 domaines couverts par le Code d'Éthique sont scrupuleusement suivis. Le Manuel de Gouvernance précise les responsabilités attachées à chaque poste et les principes de coopération avec les autres entités du Groupe. La Charte Sûreté, publiée en 2012, indique comment protéger le personnel, les moyens, les informations, les savoirs et les savoir-faire de Michelin ainsi que ceux que ses partenaires lui confient. Elle complète le socle de références communes Michelin que chacun doit pratiquer.

## MISSION ANTITRUST

La lutte contre les pratiques déloyales est un enjeu majeur pour les entreprises internationales. Dès 1998, le Groupe a formalisé une politique de conformité aux règles de concurrence dont chaque salarié est le garant.

Dernier-né des outils de formation de Michelin : le jeu vidéo interactif *Mission Antitrust* s'inspire de situations vécues et initie les « joueurs » aux risques de violations de la législation antitrust. La protection de l'innovation technologique et des marques, le respect des données personnelles et de la confidentialité comptent parmi les sujets traités.

## ASSOCIER LES FOURNISSEURS

Les principes de la Charte Performance et Responsabilité Michelin et du Code d'Éthique sont transposés dans le Principe des Achats Michelin, lui-même complété par un Référentiel d'Assurance Qualité et par un Guide des règles de déontologie pour les acheteurs. Les questionnaires d'évaluation et les audits des fournisseurs intègrent des standards de responsabilité. 66 fournisseurs ont été audités sur des critères de développement durable et de responsabilité sociale en 2012. Michelin soutient leur démarche de progrès et récompense par les *Michelin Suppliers Awards* l'excellence dans le partenariat.



— **LES PRINCIPES DES ACHATS MICHELIN**

Le Groupe resserre les liens avec ses fournisseurs et approfondit ses partenariats avec les plus stratégiques d'entre eux. Ces relations sont fondées sur le respect mutuel, la transparence, une communication régulière et des standards élevés. Un nouveau *Principes des Achats Michelin* a été rédigé en 2012. Il est largement diffusé en interne comme en externe.

— **LE MANUEL DE GOUVERNANCE** s'adresse aux responsables ayant une mission de pilotage au niveau Groupe, Zone ou Pays. Il précise les missions et responsabilités des entités, les modes de fonctionnement et les instances de gouvernance, les comportements attendus des responsables. Il recense les bonnes pratiques développées pour renforcer la transversalité et l'efficacité des actions de progrès et s'assure que l'aide nécessaire est apportée aux opérationnels pour atteindre leurs objectifs.



— **LE CODE D'ÉTHIQUE** définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose les lignes directrices que ses employés doivent suivre sur différents sujets d'éthique. Il souligne l'attachement du Groupe aux valeurs de respect et de responsabilité. Il est disponible en 13 langues.

## 2

# FAVORISER L'ENGAGEMENT DES PERSONNES

**Pour Michelin, la performance de l'entreprise et la réussite professionnelle de ses salariés sont intimement liées. La démarche « Avancer ensemble » traduit cette conviction. Elle met en avant les valeurs de respect qui animent l'entreprise et présente son offre et ses attentes en tant qu'employeur.**

## LA MARQUE D'UN ENGAGEMENT RÉCIPROQUE

Dans tous les pays où il opère, le Groupe est bien placé en matière de rémunérations, d'avantages sociaux, d'intérêt du travail et de qualité de vie au travail. De plus, la gestion de carrières, la formation, et un management centré sur le développement d'hommes et de femmes font la différence : trois points forts que Michelin continue de développer pour garder l'avantage.

La relation entre Michelin et ses employés s'inscrit dans la durée, dans le cadre d'un projet professionnel personnalisé, construit autour d'un métier cœur. Les évolutions professionnelles sont variées : progression au sein d'un métier, nouvel environnement de travail, passerelle vers un autre métier, ou encore exercice d'une position managériale.

La vitesse de l'évolution professionnelle de chacun dépend principalement de sa performance et de l'évaluation qui est faite de son

potentiel. Chez Michelin, le « potentiel » désigne le niveau de responsabilité que le manager et le gestionnaire estiment pouvoir être atteint par le salarié durant sa carrière. La méthode d'évaluation du potentiel, déployée depuis deux ans auprès de 2 500 managers et gestionnaires, repose sur les critères suivants : la performance, la pratique des valeurs, mais aussi l'adaptabilité, la détermination, la maîtrise des situations et l'influence démontrée par la personne. Cette méthode va se déployer progressivement dans tous les pays et sur tous les sites pour concerner dans quelques années l'ensemble du personnel.

## UN MANAGEMENT DE QUALITÉ

Le rôle du manager est déterminant. Les équipes sont dimensionnées pour permettre un management de proximité. Le programme *Qualité du Management* aide les managers à atteindre les résultats en favorisant le développement des personnes, la proximité et la reconnaissance des contributions.

Le manager dispose de nombreux outils : *Guide du Manager*, *Forum d'échanges* sur les points clés de la qualité du management, portail de formation et de développement sur Intranet avec de nombreux modules, vidéos, conseils. Pour l'accompagner dans son développement, un outil d'appréciation 180° a été mis en place en 2012. Cet outil lui permet de faire évaluer ses pratiques managériales par les membres de son équipe.

## AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ

Michelin compte plus de 57 200 agents de fabrication au sein des 1 100 îlots de ses 69 usines. Le *Michelin Manufacturing Way* (MMW) associe responsabilisation des équipes et standardisation pour créer une dynamique de progrès continu. Les Organisations Responsabilisantes (OR) s'associent au Management au Quotidien de la Performance (MQP) pour former le cœur de la démarche. Les 150 équipes de direction des activités industrielles ont construit un plan de déploiement OR. En permettant à chaque niveau d'équipe d'élargir progressivement son champ d'action, de gagner en autonomie, de s'approprier objectifs, résultats et progrès, les OR contribuent au bien-être au travail, au développement des personnes et à la performance de l'activité. Partout où la démarche est appliquée, l'ambiance de travail, l'implication, la confiance et la fierté ont progressé, et il en est de même de la disponibilité des managers pour aider leurs équipes à trouver un plein épanouissement dans des emplois intéressants et enrichissants.

L'objectif est d'achever la première phase du déploiement des OR en 2013 pour l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud et en 2014 pour l'Asie. >>>



## DIVERSITÉ

80 % DES SALARIÉS DE MICHELIN SONT EMPLOYÉS HORS DE FRANCE. LE GROUPE DÉPLOIE DEPUIS DIX ANS UNE DÉMARCHE GLOBALE DE LA DIVERSITÉ. CETTE DÉMARCHE S'APPUIE SUR UN RÉSEAU MONDIAL AVEC DES CORRESPONDANTS DANS CHAQUE PAYS. DES CAMPAGNES DE SENSIBILISATION ET DES FORMATIONS SPÉCIFIQUES SONT RÉALISÉES POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA PRIMAUTÉ DES COMPÉTENCES SUR TOUT AUTRE CRITÈRE POUR LE RECRUTEMENT, L'INTÉGRATION, LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION DES CARRIÈRES.



🕒 Odile Ducheny est responsable de comptes clés Michelin Fleet Solutions. Elle évoque sa carrière, l'évolution de son métier, et ses opportunités de mobilité

**Engagement.** 16 pays ont réalisé des enquêtes pour mesurer l'engagement du personnel en 2012. Le taux de satisfaction s'élève à 74 % pour les agents et à 86 % pour les collaborateurs et cadres. Analysés au niveau de chaque pays et de chaque site, les résultats ont permis localement de construire de nombreux plans d'action visant à améliorer l'engagement et la satisfaction des employés. Compte tenu de la richesse des enseignements de ces enquêtes, des échanges et des progrès qu'elles entraînent, le Groupe a décidé d'intégrer le suivi de l'engagement à son pilotage global et de déployer un processus mondial d'enquête annuelle à compter de 2013.

« **100% santé-sécurité** ».  
Entre 2011 et 2012, 76 000 agents et managers de tous les sites industriels Michelin ont suivi le module de formation « 100 % santé-sécurité » en e-learning.



— **FORME & SANTÉ** — Le *Guide des activités du service de santé* met l'accent sur la prévention avec des orientations prioritaires selon les zones géographiques. De nombreux programmes encouragent les bons comportements pour le bien-être et la santé : *Choose well – Live well* aux États-Unis, *Oxygène* en France, *Balance* en Allemagne ou encore *De bem com a vida* au Brésil.

**24 SITES**  
SANS AUCUN ACCIDENT  
AVEC ARRÊT EN 2012

**100%**  
DES SITES ÉQUIPÉS DE  
DÉFIBRILLATEURS

### UNE SÉCURITÉ AUX MEILLEURS NIVEAUX MONDIAUX

Michelin a fait de la sécurité au travail une priorité absolue. Inscrire la sécurité dans la culture de l'entreprise pour réduire le taux de fréquence des accidents du travail à 3, abaisser le taux de gravité et passer du zéro accident au « 100 % santé-sécurité » : ces orientations structurent la politique volontariste de Michelin avec les mêmes exigences dans tous les pays et toutes les activités. Les démarches de prévention s'adressent aussi aux sous-traitants et aux intérimaires avec des résultats probants : leur taux de fréquence a été divisé par 3 en 4 ans.

Des outils d'analyse des risques ont été développés avec le Bureau Veritas. La maintenance préventive est généralisée et le Groupe met en œuvre des programmes de prévention exigeants pour les risques à l'origine des accidents les plus graves comme les travaux en hauteur, les angles rentrants ou les risques électriques.

L'ergonomie est largement prise en compte dès la conception des projets et le réseau Ergonomie partage les meilleures pratiques d'aménagement de postes en usine. Ces améliorations, qui bénéficient à tous, augmentent les possibilités offertes aux femmes, aux seniors et aux personnes handicapées.

### PRÉVENTION : UN DOSSIER POUR CHAQUE POSTE

Depuis 2012, chaque poste de travail en atelier est doté d'un dossier de prévention, un chantier majeur engagé en 2010. Ces dossiers standardisés permettent de connaître les sécurités en place, les gestes appropriés et les bons réflexes. Illustrés de photos pour faciliter l'assimilation, ils sont réalisés avec la participation des agents de production. Ils prennent en compte leur façon de travailler. Ils indiquent la marche à suivre en cas de difficultés. Plus de la moitié du personnel du Groupe est formée à la sécurité des déplacements à pied, en deux-roues ou en voiture. Le réseau de correspondants sécurités mis en place dans le cadre des Organisations Responsabilisantes compte plus de 1500 personnes et, tout au long de l'année, chacun est invité à proposer une action sécurité, signaler une situation à risque, suggérer une idée de progrès. Plus de 6 000 idées sécurité ont été mises en œuvre en 2012.

Cette participation à la prévention est mesurée mensuellement. En 2012, le taux de participation a été de 70 à 100 % selon les îlots de fabrication. Cinq usines et deux magasins logistiques se sont portés candidats aux *Michelin Safety Awards*, les Prix Sécurité du Groupe qui récompensent les meilleures initiatives.

3

# CULTIVER L'ESPRIT D'INITIATIVE ET LA PASSION DE L'INNOVATION

L'audace technologique est au cœur de la réussite de Michelin, qui veut rester l'entreprise la plus innovante de son secteur. L'enjeu est d'innover mieux et plus vite pour maintenir son avance sur les concurrents en apportant des solutions toujours plus performantes, compétitives et durables aux enjeux de la mobilité routière.

## COOPÉRER POUR ACCÉLÉRER

Le marché évolue de plus en plus vite ; le développement de l'information mobile, la multiplication des modèles d'affaires des clients professionnels accélèrent encore cette évolution et ouvrent très largement le champ de l'innovation. Offrir des solutions avant les concurrents est un important moyen de conquête de parts de marché. L'orientation de la recherche, la gestion des projets, la réduction du time-to-market sont déterminantes. L'objectif de Michelin est de diviser par deux ses délais de développement. Une nouvelle gouvernance de l'innovation, impliquant toutes les équipes dirigeantes, est en place : le Comité Groupe de l'Innovation. Principales missions : prendre les décisions d'orientation, notamment en matière d'innovation de rupture, s'assurer de l'intensité de la coopération entre les équipes de marketing et les chercheurs, renforcer les liens avec les pôles universitaires, promouvoir >>>



« Notre volonté d'innover et d'aller plus vite que nos concurrents doit rester intacte. »

JEAN-DOMINIQUE SENARD

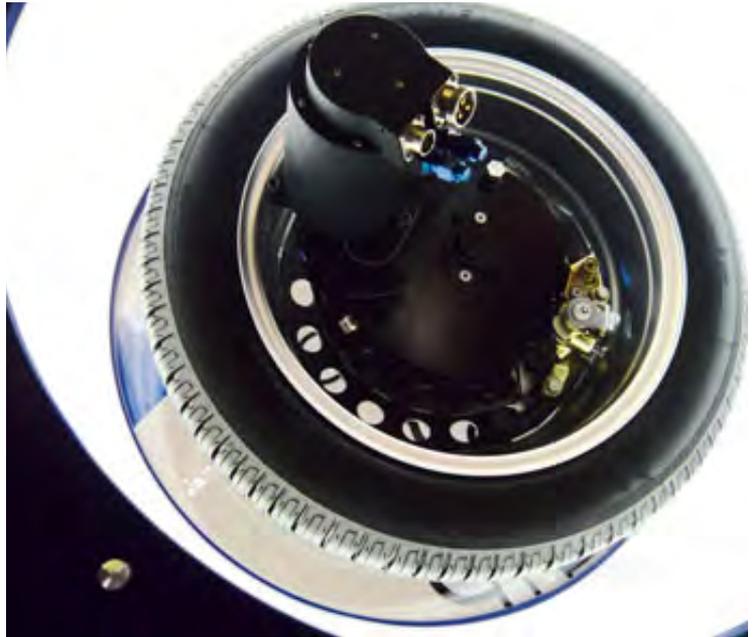
l'esprit d'initiative et mettre l'innovation au cœur des préoccupations de tous les salariés du Groupe. Au-delà du grand projet de modernisation du Centre de Technologies de Ladoux en France, lequel favorisera les échanges interdisciplinaires et le travail en mode projet, Michelin va développer de nouveaux moyens pour exploiter tout le potentiel de créativité de son personnel, ainsi qu'en témoigne la vitalité des idées de progrès.

### L'IMPÉRATIF CATÉGORIQUE : AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

« La prochaine décennie verra décoller les voitures hybrides et électriques et sera marquée par une connectivité accrue entre le véhicule et son environnement, explique Patrick Oliva, directeur de la prospective et du développement durable. Mais la consommation énergétique des véhicules reste trop élevée : 25 kWh pour 100 kilomètres correspondent à 2,5 litres de diesel. Pour que cela devienne intéressant, quel que soit le mix énergétique, il faut descendre à 15 kWh pour 100 kilomètres, et cela représenterait tout de même 100 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru si l'électricité est produite à partir de charbon. »

L'énergie nécessaire pour vaincre la résistance au roulement des pneumatiques représente en moyenne 30 % de la consommation d'énergie d'une voiture à propulsion entièrement électrique. Réduire cette résistance, alléger le véhicule : Michelin s'attache à apporter des réponses à ces deux défis.

Inventeur en 1992 du premier pneu à basse résistance au roulement, n°1 mondial sur ce segment, le Groupe offre en la matière une expertise et des pneus aux performances inégalées. Il cherche aussi des solutions radicalement innovantes. Plusieurs développements récents illustrent la capacité de ses équipes à penser autrement. >>>



— **LES ROUES MOTORISÉES : SOLUTION D'AVENIR ?** — À l'origine de ruptures technologiques majeures, Michelin poursuit dans cette voie avec ses ensembles « In-Wheel Motors ». La clef de cette révolution technologique est dans la miniaturisation du moteur conçu par Michelin. Alimenté par une batterie ou une pile à combustible, le moteur in-wheel Motor est le plus compact du marché avec une puissance rapportée à la masse sans équivalent. La Roue Motorisée de Michelin intègre le moteur électrique, le réducteur et le dispositif de freinage. Pilotée par une électronique adaptée, elle permet de concevoir des véhicules plus légers, plus compacts ou plus spacieux selon leur vocation. Elle peut être montée à l'avant ou à l'arrière au choix, ce qui facilite l'hybridation des véhicules thermiques sans modification majeure. Plus révolutionnaire encore, MICHELIN Active Wheel intègre aussi une suspension active. Selon la puissance et l'usage recherchés, il est possible de combiner quatre moteurs (un dans chaque roue) ou deux seulement. Michelin teste ces inventions dans différentes configurations avec plusieurs constructeurs d'automobiles et de bus. Parallèlement, le Groupe a fédéré un consortium d'équipementiers et de constructeurs, FI-VI(ME)2, avec l'objectif d'amener ces roues motorisées au stade de l'industrialisation d'ici à 2016.



« L'innovation consiste à être constamment à l'écoute des marchés et de ses attentes. C'est sa capacité à anticiper, à mobiliser les ressources de la RDI et à répondre avec réactivité aux attentes du marché qui fait la force de Michelin. »

**TERRY GETTYS, DIRECTEUR DE  
LA RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT**



Concourir ensemble  
pour la mobilité routière durable



**150**  
ENTREPRISES ET  
ORGANISATIONS

**6000**  
EXPERTS, DÉCIDEURS,  
CHERCHEURS ET  
UNIVERSITAIRES

**650**  
JOURNALISTES

**10000**  
VISITEURS

— **MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM : LABORATOIRE MONDIAL DE LA MOBILITÉ DU FUTUR** — Créé en 1998 pour le 100<sup>e</sup> anniversaire de Bibendum, le Michelin Challenge Bibendum est devenu le sommet mondial de la mobilité durable. Cet événement international combine tests, évaluations, démonstrations et conduites d'essai pour déterminer les progrès réalisés en matière de véhicules, d'énergie et de technologies. Climat, géographie, densité urbaine, disponibilité, consommation d'énergie et de matières premières, sécurité routière : toutes les variables sont prises en considération. Les technologies et les tendances sont discutées lors de forums et de conférences. Les décideurs et les leaders d'opinion des secteurs public et privé évaluent les avancées et les voies d'une meilleure mobilité. Ensemble, les parties prenantes peuvent s'engager et promouvoir des programmes et des politiques d'avenir pour résoudre les enjeux d'une mobilité durable, indissociable du développement économique et social.

> En savoir plus : [www.michelinchallengebibendum.com](http://www.michelinchallengebibendum.com)



🎧 Dorothée BURDIN, Campus Manager, a invité 30 étudiants internationaux au Michelin Challenge Bibendum pour élaborer, durant 3 jours, des solutions pour la mobilité routière.



— **DES PNEUS MICHELIN « COMMUNICANTS »** —

Les puces RFID<sup>(1)</sup> associées au système de mesure de pression et de température des pneus TPMS ont permis d'optimiser la disponibilité des bus de transport urbain londoniens, très sollicités durant les Jeux Olympiques. Cette innovation de Michelin préfigure de nouveaux modes de gestion des flottes de bus et de poids lourds.

(1) RFID : Radio Frequency Identification



— **À L'ÉCOUTE DES PETITS CONSTRUCTEURS** —

Le département OE2C pour Original Équipement 2 et Conversion apporte son expertise des liaisons au sol aux constructeurs de niche comme le constructeur de voitures sportives de très haut de gamme Weissman. Michelin bénéficie en retour de données utiles au développement des pneus hautes performances.



— **LE PETIT ENSEMBLE MONTÉ MICHELIN** pour véhicules urbains assure les mêmes performances dynamiques que les 14 pouces auxquelles s'ajoutent une capacité de charge accrue de 15 %, des économies de matières premières et de carburant et la possibilité de transformer une voiture de 4 places en 5 places grâce à son faible encombrement.



**LE MICHELIN TALL AND NARROW POUR GRANDES ROUTIÈRES OFFRE UN COÛT D'UTILISATION RÉDUIT GRÂCE À SON AÉRODYNAMISME, SA LONGÉVITÉ ET SON MOINDRE ÉCHAUFFEMENT.**

### DES ÉTUDIANTS PASSIONNÉS D'INNOVATION AU CENTRE DE TECHNOLOGIE DE LADOUX

En 2012, pour la quatrième année consécutive, le Centre de Technologies de Ladoux (France) a reçu 320 étudiants européens et thaïlandais de 29 écoles d'ingénieurs et universités, tous fans de technologie.

Durant les trois jours de ces « Student Days », ces étudiants ont partagé avec le personnel technique du Groupe leur passion de l'innovation et bénéficié de conseils professionnels pour finaliser leurs prototypes.

19 équipes ont mis au point des véhicules qui concourront au Shell Eco Marathon avec des pneus à très faible résistance au roulement, spécialement développés par Michelin pour cette compétition.

L'objectif de cette course est de parcourir le plus de kilomètres possible avec l'équivalent d'un litre d'essence. 9 équipes finalisaient leurs robots pour la Coupe de France de Robotique et 3 équipes testaient leurs prototypes pour la compétition de véhicules électriques Formula Student Electric.

### **Performance de la R&D**

*Michelin propose aux responsables de R&D de grands groupes industriels d'échanger leurs bonnes pratiques dans le cadre de séminaires d'études.*

### **TOP 100**

*Michelin compte parmi les 100 entreprises mondiales les plus innovantes du classement 2012 Thomson Reuters Top 100 Global Innovators.*

4

# VISER UNE RENTABILITÉ PÉRENNE

Élément clé de la qualité de service, de la compétitivité et de la rentabilité des opérations, Michelin vise l'excellence opérationnelle dans tous les domaines : gestion des investissements, production, logistique, commerce, services, maîtrise des frais généraux, amélioration du fonds de roulement, réactivité des prix de vente face à la volatilité des prix des matières premières et des parités de change. La démarche de progrès continu est un état d'esprit pour l'ensemble des entités.

## DES STANDARDS DE PERFORMANCE MONDIAUX

Le Groupe transforme son fonctionnement pour faire mieux, plus vite, au moindre coût. Les mots d'ordre sont de simplifier et de standardiser les processus, d'identifier et de généraliser les meilleures pratiques, d'améliorer la sécurité et l'ergonomie des postes, de mutualiser les ressources, de renforcer les coopérations, de responsabiliser les personnes, d'aligner toutes les équipes sur les objectifs prioritaires. Autant de voies pour réduire la base de coût, mieux satisfaire la demande et dégager les ressources nécessaires au développement.

La standardisation réduit les coûts d'investissement et accélère la montée



en régime des nouvelles usines et des nouveaux équipements. Avec Michelin Manufacturing Way (MMW), toutes les usines progressent en continu en s'alignant sur les pratiques des meilleures d'entre elles.

Anticipation, agilité, coopération sont au cœur du programme d'amélioration de la Supply Chain et Logistique pour mieux servir les clients au meilleur coût. L'homogénéisation des systèmes d'information est engagée. Le programme Efficience mobilise les services supports et centraux tandis

que les concepteurs partagent la même approche du *Design to Cost* pour la juste qualité.

Sur la période 2012-2016, Michelin vise ainsi un milliard d'euros de gains de compétitivité : 500 à 600 millions d'euros dans l'industrie et les transports, 300 millions dans les fonctions support et 200 millions sur les matières consommées.

>>>

**— DE GRANDS PROJETS CRÉATEURS DE**

**VALEUR** — Responsable du processus Investissement du Groupe, la Direction du Corporate Development (DGCD) suit à ce titre la trentaine de projets en cours, des extensions de capacités aux systèmes d'information en passant par les réseaux de distribution.

Autre apport de la DGCD, de concert avec la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle (DPPI) : un modèle de gestion très rigoureux des projets qui permet d'anticiper précisément les engagements et leur cadencement. Cette méthode est aujourd'hui étendue à toutes les UOT et à de nombreux projets.

**Un pilotage robuste.** En 2012, Michelin a démarré ses nouvelles usines chinoise et brésilienne en respectant à 100 % le calendrier et le budget prévus. Quels que soient les pays, les équipes de la DPPI déploient les méthodes Michelin Manufacturing Way pour garantir un pilotage robuste de ces projets industriels. Parmi ces outils, le Management Visuel de l'Ingénierie (MVI) facilite la remontée et le traitement des problèmes ; le BIB *Ramp up* soutient la montée en production des machines tandis que le BIB *Qualif* permet de gérer les risques liés à la montée en production de l'usine avec les mêmes standards partout dans le monde.

.....  
**1800**  
 MACHINES ONT ÉTÉ  
 DÉPLOYÉES EN 2012  
 .....



**Supply Chain : la précommande, c'est gagnant-gagnant !**

*« Les commandes anticipées permettent de ne produire que les pneus utiles. Le niveau de stock est réduit et le client assuré de recevoir ses pneus dans les délais promis. »*

**PASCAL ZAMMIT,**  
**SUPPLY CHAIN MANAGER TC POUR L'EUROPE**



## OPTIMISER LE POTENTIEL DE PRODUCTION

Les méthodes Michelin Manufacturing Way associées au Management Quotidien de la Performance et au déploiement des Organisations Responsabilisantes favorisent au quotidien la productivité et la flexibilité des usines. Des approches spécifiques permettent d'aller plus loin : ainsi, le management du goulot. « *L'analyse des flux permet de détecter les points faibles et notamment le poste qui ralentit le reste de la chaîne*, explique Bernard Ribière en charge de l'efficacité maintenance MMW pour la ligne produit Tourisme Camionnette. *On réfléchit alors aux solutions pour fluidifier le procédé, partager les bonnes pratiques et définir des standards qui permettront d'accroître les capacités de production.* »

En la matière, l'équipe « Booster » est un référent très utile. « *Notre mission est d'identifier toutes les limites de la performance en usine et de trouver des pistes d'amélioration* », précise Manuel-Jesus Gutierrez-Munoz qui anime, avec 4 collaborateurs, un réseau de 400 experts Métiers dans toutes les Zones du Groupe. Quel que soit le projet, « *l'accroisse-*

*ment des activités et de la productivité ne doit pas générer plus de risques pour nos opérateurs et pour l'environnement. Nous défendons les mêmes standards dans tout le Groupe*, confirme Régis Teulé, technicien référent Environnement et Prévention. *Tous les salariés ont le même niveau de formation.* »



**Efficiency**

DOING THE RIGHT THINGS RIGHT

## **Efficiency : 300 millions d'euros d'efficacité**

*Pour Bernard Vasdeboncoeur, commanditaire du programme Efficiency, « l'entreprise performante dans la durée sera celle qui saura croître en maîtrisant l'évolution de ses coûts. Efficiency doit insuffler dans les services supports et centraux la culture de progrès continu qui a fait ses preuves dans l'industrie ». À la clé : une baisse du ratio frais généraux et commerciaux sur la marge brute du Groupe de 2 points par an d'ici 2014, soit 300 millions d'euros d'économies en trois ans.*

*La démarche est animée par un pilote, une task-force et un réseau de 50 correspondants. La feuille de route consiste à revoir les processus pour accélérer les prises de décisions ; concentrer les ressources sur les priorités stratégiques ; favoriser les collaborations et les mutualisations ; responsabiliser les personnes. Avec des indicateurs de performance mesurables et mesurés, Efficiency permettra à chacun de donner le meilleur de lui-même et d'apprécier sa contribution comme l'a fait Michelin Manufacturing Way.*

5

# S'ENGAGER POUR NOTRE PLANÈTE



*« La mobilité durable est dans l'ADN de Michelin ; c'est la mission de Michelin depuis l'origine. Toutes les offres de Michelin sont donc conçues avec le souci de préserver le mieux possible le milieu naturel. Elles s'accompagnent d'un important effort d'information et de formation pour aider les utilisateurs à en faire le meilleur usage et à maîtriser ainsi leur impact sur l'environnement. »*

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**

## L'IMPACT DU PNEU SE CONCENTRE À L'USAGE

Les analyses de cycle de vie des pneus le montrent clairement, c'est à l'usage que l'impact des pneus sur l'environnement est le plus important : 92 % pour un pneu de voiture, 95 % pour un pneu de camion. L'énergie nécessaire pour mettre le pneu en mouvement et l'y maintenir représente en moyenne 20 % de la consommation d'une voiture à motorisation classique et jusqu'à 30 % pour un véhicule électrique et pour un poids lourd. Réduire cette résistance au roulement contribue donc sensiblement à économiser l'énergie et à diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> corrélativement.

Mais tous les pneus ne se valent pas : leur efficacité énergétique peut varier de 50 % et leur longévité du simple au double, voire davantage. L'impact des pneus à l'usage dépend donc largement des choix effectués par leurs utilisateurs.

Inventeur du « pneu vert » à basse résistance au roulement, Michelin s'attache à sensibiliser les prescripteurs et les conducteurs à l'efficacité énergétique et à la longévité des pneus. Le Groupe assure aux professionnels des prestations de maintenance qui augmentent encore la longévité de leurs pneumatiques. Il conduit également d'importantes campagnes pour inciter les conducteurs à vérifier régulièrement la pression de leurs pneus qui, sous gonflés, freinent moins bien, s'usent plus vite et consomment plus d'énergie.

## DEPUIS 2005, MICHELIN A RÉDUIT DE 33 % SON IMPACT

La production ne représente que 6 % à 10 % de l’empreinte des pneus sur l’environnement, extraction des matières premières et distribution comprises. Michelin s’attache à réduire encore cette empreinte.

Le Michelin Environmental Management System (MEMS) permet de travailler sur des sites industriels, logistiques et de recherche de gérer leur impact au jour le jour et à long terme. Les Référentiels Environnementaux Groupe précisent les niveaux de performance attendus. La certification ISO 14001 garantit le progrès continu.

Pour piloter sa performance environnementale, le Groupe s’appuie sur le Michelin sites Environmental Footprint (MEF) dont l’évolution est mesurée chaque trimestre. Michelin avait pour objectif de réduire son MEF de 35 % entre 2005 et 2015 : il l’a quasiment atteint dès 2011, - 33 %. La faiblesse des volumes de production en 2012 n’a pas permis de nette amélioration des indicateurs en 2012, mais les progrès sur le terrain sont là et devraient se concrétiser dans les chiffres dès que le taux d’utilisation des usines sera à nouveau optimisé.



### — 1 000 000 KM

La distance que peut parcourir, dans certaines conditions, un pneu pour poids lourd MICHELIN recrusé, rechapé et de nouveau recrusé.

— **LE MEF<sup>(1)</sup>** — est calculé pour chaque site, puis consolidé à l’échelle du Groupe. Il comprend 6 indicateurs pondérés : les COV<sup>(2)</sup> comptent pour 25 %, les autres composants pour 15 % chacun. Les données sont vérifiées par PricewaterhouseCoopers Audit. L’objectif est de 55 pour 2016.

	VARIATION 2005-2012	2012	UNITÉ <sup>(3)</sup>	EN VALEUR ABSOLUE	UNITÉ
Consommation d’énergie	- 21 %	13,8	GJ/t PP	43 259	10 <sup>3</sup> GJ
Consommation d’eau	- 21 %	11,9	m <sup>3</sup> /t PP	37 184	10 <sup>3</sup> m <sup>3</sup>
Émissions COV <sup>(2)</sup>	- 37 %	2,7	kg/t PP	8 344	t
Émissions CO <sub>2</sub>	- 21 %	1,2	t/t PP	3 763	10 <sup>3</sup> t
Déchets générés	- 21 %	110,9	kg/t PP	346 698	t
Déchets mis en décharge	- 72 %	9,3	kg/t PP	29 052	t
<b>MEF</b>	<b>- 33 %</b>	<b>67,4</b>			

(1) Michelin sites Environmental Footprint. (2) Composés Organiques Volatils. (3) t PP = tonne de pneumatiques produite.



## L'HÉVÉACULTURE MONDIALE EN CHIFFRES

- 6 MILLIONS D'EMPLOIS RURAUX
- 10 MILLIONS D'HA DE PLANTATIONS
- 10 MILLIONS DE TONNES/AN DE CAOUTCHOUC NATUREL
- 80 MILLIONS DE TONNES/AN DE CO<sub>2</sub> ABSORBÉES

**95%**  
DES PNEUS EN FIN DE VIE SONT  
VALORISÉS EN EUROPE

**97%**  
LE SONT AU BRÉSIL

**99,8%**  
DES PNEUS PRODUITS  
DANS LE GROUPE LE SONT DANS  
DES USINES CERTIFIÉES ISO 14001

**80%**  
DES ACHATS DE MATIÈRES  
PREMIÈRES EN VOLUME  
SONT CERTIFIÉS ISO 14001

1

— **PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ** — Développer et pérenniser l'hévéaculture est un enjeu majeur pour le Groupe, qui consomme près de 10 % de la production mondiale de caoutchouc naturel.

En collaboration avec le CIRAD<sup>(1)</sup>, Michelin sélectionne des variétés résistantes et productives, adaptées à différentes conditions climatiques.

Au-delà de l'hévéa, le Groupe a constitué au Brésil un sanctuaire de 3 000 hectares de forêt atlantique primaire dans l'État de Bahia et propose chaque année une vingtaine de bourses pour y étudier la biodiversité. Le site comporte un Centre d'Études de la Biodiversité, équipé pour accueillir une trentaine de chercheurs, et une pépinière de 35 000 plants développés à partir de graines natives de 100 espèces différentes.

Michelin participe aux États-Unis au programme Wildlife & Industry Together (W.A.I.T.), lequel encourage la protection des habitats des espèces sauvages sur les terrains des entreprises et plusieurs sites en Espagne, en France, en Hongrie contribuent à préserver les écosystèmes.

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



2

— **« PNEUS VERTS » MICHELIN** — En inventant le pneu radial en 1946, puis le « pneu vert » en 1992, Michelin a réduit la résistance du pneu au roulement de 30 % et à nouveau de 20 %. Depuis lors, le Groupe a mis au point trois générations de « pneus verts » pour les poids lourds et cinq pour les voitures. Le dernier né, MICHELIN ENERGY™ E-V, présenté en 2012, est le premier de la famille spécialement conçu pour les véhicules électriques dont il accroît l'autonomie.

En vingt ans, les « pneus verts » Michelin ont permis d'économiser 16 milliards de litres de carburant et d'éviter l'émission de plus de 40 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> : les dix ans à venir pourraient doubler ce bilan.

Avec les normes d'émission applicables aux constructeurs, l'étiquetage des pneus et la hausse du prix de l'énergie, près d'un véhicule sur deux pourrait être équipé en première monte de pneus à basse résistance au roulement en 2020 contre un sur dix environ en 2010. Cette évolution est très favorable à Michelin, leader mondial des « pneus verts », d'autant que, de 2010 à 2020, le marché de la première monte pourrait augmenter des deux tiers pour atteindre environ 500 millions d'unités.



— **MICHELIN TWEEL** — Inceivable, résistante et flexible, la MICHELIN TWEEL ne contient pas d'air, s'adapte aux terrains les plus difficiles et se recharge à volonté.

**16 MILLIARDS**  
DE LITRES  
DE CARBURANT ÉCONOMISÉS EN 20 ANS

**41 MILLIONS**  
DE TONNES DE CO<sub>2</sub> ÉVITÉES EN 20 ANS

.....  
**GRÂCE AUX PNEUS VERTS MICHELIN**



.....

**630 M€**  
D'ACHATS D'ÉNERGIE EN 2012

.....

9 installations photovoltaïques  
+ 1 mur solaire  
+ 2 éoliennes  
+ 2 chaudières à biomasse  
=  
**31 000 tonnes CO<sub>2</sub> évitées  
en 2012**

.....

— Nouvelle chaufferie à bois du réseau chaleur de La Combaude (France)

## GROS PLAN SUR L'ÉNERGIE ET LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

**L'objectif du Groupe est ambitieux : maintenir les émissions de CO<sub>2</sub> de 2016 au niveau de 2010, soit 4 millions de tonnes. Cela représenterait une tonne de CO<sub>2</sub> par tonne de pneus produite en 2016.**

### LES MOYENS :

- diminuer la consommation d'énergie des usines grâce à la généralisation des diagnostics, au partage des meilleures pratiques, à de nouveaux équipements et procédés ;
- développer les énergies renouvelables.

Toutes les usines ont été diagnostiquées et ont déployé des plans d'action. 75 postes d'Animateur Performance Énergie Site, chargés d'accélérer les progrès dans la gestion des énergies dans les ateliers, ont été créés. Une politique de Groupe assortie d'actions détaillées a été définie pour la logistique.

De nouveaux projets d'énergie renouvelable ont été développés en 2012 et mis en service en fin d'année dont deux turbines éoliennes à Ballymena, Irlande du Nord, et en France, une chaufferie à bois à La Combaude et un partenariat à Vannes avec une centrale de méthanisation.

**DES VARIATEURS DE VITESSE SONT INSTALLÉS DANS LES USINES SUR TOUS LES MOTEURS ÉLECTRIQUES DE CHAUFFAGE ET CLIMATISATION. L'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE EST ESTIMÉE À 10 MILLIONS D'EUROS SUR 5 ANS.**



— **LES TOITS PHOTOVOLTAÏQUES** de l'usine de Homburg (Allemagne)

— **LES 2 ÉOLIENNES** installées en 2012 à Ballymena, Irlande du Nord, produiront 9 000 MWh et éviteront 4 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

6

# S'IMPLIQUER POUR LA SOCIÉTÉ



— **NEW DECADE FOR ACTION** — Michelin est partenaire officiel de la décennie d'action 2011-2020 pour la sécurité routière de l'ONU. Il est aussi président du *Global Road Safety Partnership* et directeur du projet *ROSYPE*<sup>(1)</sup> d'éducation des jeunes à la sécurité routière cofinancé par l'Union Européenne.

(1) Road Safety for Young People in Europe.

1

— **ROSYPE** — Entre juin 2009 et octobre 2012, plus de 1,1 million de jeunes ont été sensibilisés à la sécurité routière en Europe, y compris via Facebook avec le *Tour d'Europe de Tom*, un jeu-concours lancé en 2012 pour les jeunes conducteurs.

**Michelin s'investit pour la sécurité routière à l'échelle mondiale. Il participe avec ses sites et ses salariés bénévoles à la vie des communautés locales et se mobilise pour la vitalité économique des bassins d'emploi où il est implanté.**

## MOBILITÉ ROUTIÈRE : UN ENGAGEMENT RESPONSABLE

Chaque jour, près de 3 000 personnes meurent sur les routes dans le monde, et chaque année 50 millions sont blessées. Face à ce terrible constat, l'ONU a décrété les années 2011-2020 « décennie d'action pour la sécurité routière » avec pour l'objectif de stabiliser et de réduire à terme le nombre de morts.

Michelin soutient cette initiative internationale par de multiples actions

de terrain, qui en trois ans ont touché plus de 3 millions de personnes sur cinq continents. En Europe, avec le soutien de la Commission européenne, le Groupe a mené avec succès le projet *ROSYPE* qui a bénéficié à plus de 1,1 million de jeunes, qui sont les premières victimes de la route.

Depuis 2012, en partenariat avec la Fédération Internationale Automobile (FIA) et grâce à son programme *FIA Action for Road Safety*, Michelin a initié la campagne internationale des « Golden Rules » sur les règles essentielles de sécurité à travers 10 visuels clés mettant en scène un conducteur et son véhicule. Cette campagne est relayée par des actions auprès du grand public dans 132 pays avec des Automobiles Clubs adhérents à la FIA et à l'occasion de salons, courses et événements auxquels le Groupe participe. En 2012, Michelin a reçu le prix *Prince Michael International Road Safety Award* récompensant son engagement.





**L'ASM : 3 SITES D'ENTRAÎNEMENT,  
15 SECTIONS SPORTIVES, 400  
RESPONSABLES, 3000 ADHÉRENTS.  
MICHELIN SOUTIENT DEPUIS  
1911 L'ASSOCIATION SPORTIVE  
MONTFERRANDAISE À CLERMONT-  
FERRAND.**



### **COMMUNAUTÉS LOCALES : ÉDUCATION ET SOLIDARITÉ**

Éducation, installations sportives, santé, banques alimentaires, dons de pneus aux services d'urgence... les sites et les employés Michelin contribuent à améliorer les conditions de vie des communautés riveraines.

Aux États-Unis, les principaux sites parrainent une école élémentaire publique située à proximité. Au Brésil, ils favorisent la réussite scolaire des jeunes en dispensant des enseignements complémentaires variés.

La Colombie soutient les programmes de remise à niveau. La Thaïlande aide les écoles à mieux s'équiper. La Chine finance les cursus de cent étudiants et, en Europe, de nombreux partenariats

contribuent à promouvoir l'apprentissage des sciences à tous les niveaux d'études.

En 2012, les actions conduites avec des employés bénévoles ont ainsi représenté près de 18 000 journées de travail rémunérées.

Afin de partager les meilleures pratiques et d'accroître l'efficacité de ses soutiens, Michelin est membre du *London Benchmarking Group*. Cette association rassemble plus de 300 entreprises mondiales très investies dans la vie locale. Élaborée en 2012, une nouvelle politique de soutien à l'engagement des employés sera mise en œuvre dès 2013. >>>

.....  
**CONTRIBUTION 2012**

**18,9 M€**

**17649**

**JOURNÉES DE TRAVAIL  
CONSCRÉES PAR LE PERSONNEL  
À DES ACTIVITÉS EN FAVEUR  
DES COMMUNAUTÉS LOCALES**  
.....



**«Et vous, quelle est  
votre meilleure façon  
d'avancer? »**

*Lancée à l'occasion des  
10 ans de la démarche  
Performance et  
Responsabilité Michelin,  
cette campagne de  
communication interne a  
permis de susciter 20 000  
initiatives et idées de  
salariés (dont 2 000 ont été  
sélectionnées).*

**— 10 RÈGLES D'OR POUR UNE ROUTE**

**PLUS SÛRE** — La FIA et Michelin ont lancé en 2012 une nouvelle campagne de communication internationale qui met en scène ces règles de sécurité dans différents pays : Allemagne, Brésil, Chine, Inde, Italie, Royaume-Uni, Russie.

> Pour en savoir plus :  
www.goldenrules-fia-michelin.com



.....

**124**

**ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES  
DANS 5 PAYS**

**1586**

**CRÉATIONS D'EMPLOIS  
SOUTENUES PAR  
MICHELIN DÉVELOPPEMENT**

.....

**MICHELIN DÉVELOPPEMENT :  
22 ANS D'ENGAGEMENT  
AUX CÔTÉS DES PME**

	Apports d'expertises	Emplois accompagnés
France	700	19 000
Autres pays d'Europe	975	7 500
Amérique du Nord	250	2 000
<b>Total</b>	<b>1 925</b>	<b>28 500</b>

**MICHELIN DÉVELOPPEMENT AGIT  
POUR LA VITALITÉ ÉCONOMIQUE ET  
L'EMPLOI DURABLE**

En 2012, Michelin Développement a accompagné 124 entreprises dans 5 pays et aidé à la création de 1 586 emplois.

Le Groupe soutient le développement économique et la création d'emplois durables dans les bassins industriels où il est implanté et s'engage avec plus de détermination encore lorsqu'il est conduit à réduire ou à arrêter ses activités sur l'un de ses sites.

Dès 1970, François Michelin proposait gratuitement une aide technique aux entrepreneurs opérant près des usines du Groupe dans la région de Clermont-Ferrand. En 1990, la création de la SIDE<sup>(1)</sup> formalise le soutien de Michelin aux petites et moyennes entreprises en France et le dispositif s'enrichit de prêts à taux bonifiés et de subventions à la création d'emplois durables. Depuis lors, le Groupe a créé 11 entités Michelin Développement en Europe, au Canada et aux États-Unis qui ont accompagné, en 22 ans, la création de 28 500 emplois.

Michelin Développement mobilise les experts du Groupe le temps d'une mission de quelques heures à quelques jours pour aider un chef d'entreprise sur un dossier technique particulier. Des prêts à taux bonifié sur 5 ans sans prise de garantie accompagnent la création d'emplois. Tous les secteurs industriels ou de service à l'industrie peuvent en bénéficier à condition que le projet soit techniquement et économiquement solide, crée effectivement des emplois durables et que l'entrepreneur soit compétent et motivé.

(1) Société d'Industrialisation et de Développement Économique.

**EN FRANCE, MICHELIN DÉVELOPPEMENT A AIDÉ LA SOCIÉTÉ DE CONFECTION DE TEXTILE MATELASSÉ D'ENNERY À AUTOMATISER SA FABRICATION CE QUI A PERMIS DE DOUBLER SA PRODUCTIVITÉ ET DYNAMISER SES PERSPECTIVES.**



1

— Michelin a participé au désenvasement des canaux d'irrigation devenus impropres à l'agriculture. Plus de 500 familles ont tiré bénéfice de cette restauration.

2

— Michelin a organisé une journée de détection du handicap et proposé un programme de réinsertion professionnelle en fonction des capacités et talents de chacun.

## MICHELIN EN INDE : UNE IMPLANTATION RESPECTUEUSE DES DROITS DES VILLAGEOIS

Michelin construit sa première usine en Inde, près de Chennai, sur un parc industriel créé en 2007 par le gouvernement du Tamil Nadu. Le Groupe travaille depuis 2010 avec 13 ONG locales et nationales, les représentants de la société civile et les autorités locales afin de comprendre et d'intégrer les attentes des habitants des 31 villages avoisinant le parc. Ses actions concernent la santé (soins généraux, soins d'ophtalmologie et de gynécologie, cliniques mobiles), l'éducation (formation élémentaire pour les enfants, formation professionnelle pour les jeunes adultes), le soutien aux communautés défavorisées (femmes, veuves, populations handicapées, communautés minoritaires), l'eau (irrigation naturelle, eau domestique, eau potable), l'emploi (création d'activités locales), l'environnement (programme d'énergie biogaz) et la sécurité routière (prévention). Disséminé dans les villages, un réseau de correspondants Michelin et de correspondants d'ONG permet une étroite interaction avec

les populations locales. Des cellules de médiation favorisent leurs relations avec les autorités administratives et avec les entreprises s'installant sur le parc industriel. En 2012, les actions conduites avec des employés bénévoles ont ainsi représenté près de 18 000 journées de travail rémunérées. Près de 4 000 personnes travaillent à la construction de l'usine, qui devrait employer 1 500 personnes et commencer à produire en 2013.

**Pour en savoir plus sur la façon dont Michelin prend en compte les attentes de ses parties prenantes en Inde, et entretient un dialogue permanent avec elle, voir :**  
<http://www.michelin.in/Home/About-Michelin/Michelin-Tamilnadu>



En Inde, à Chennai, Michelin s'engage pour améliorer la santé des populations locales. Illustration avec les « Eye camps » déployés depuis 2010, et qui ont déjà permis de réaliser des consultations ophtalmologiques complètes et de soigner près de 2 300 habitants.



2,42 MD€  
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup>  
11,3 %  
MARGE OPÉRATIONNELLE<sup>(1)</sup>

(1) Avant éléments non récurrents

- ✓ UNE SUCCESSION SEREINE
- ✓ UN MONTANT D'INVESTISSEMENTS RECORD
- ✓ UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ÉLEVÉ  
GRÂCE À UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS VARIÉ  
ET UNE IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ÉQUILIBRÉE
- ✓ DE NOUVELLES AVANCÉES SOCIALES  
ET ENVIRONNEMENTALES

2 MD€

D'INVESTISSEMENTS

6 224

PERSONNES RECRUTÉES ET  
FORMÉES



2,40 € PAR ACTION  
EN HAUSSE DE 14,3 %  
DIVIDENDE PROPOSÉ  
À NOS 202 500 ACTIONNAIRES



MICHELIN EST LA 1<sup>RE</sup> ENTREPRISE FRANÇAISE  
ET LA 17<sup>E</sup> MONDIALE AU CLASSEMENT DU REPUTATION INSTITUTE 2012  
SUR 100 ENTREPRISES INTERNATIONALES ÉTUDIÉES DANS 15 PAYS :  
ALLEMAGNE, AUSTRALIE, BRÉSIL, CANADA, CHINE,  
CORÉE, ESPAGNE, ÉTATS-UNIS, FRANCE,  
INDE, ITALIE, JAPON, MEXIQUE, ROYAUME-UNI, RUSSIE

# 2012

## GOVERNANCE ET RÉSULTATS

*GOVERNANCE ROBUSTE, TRANSITION RÉUSSIE,  
QUALITÉ DES RÉSULTATS, SOLIDITÉ DU BILAN :  
LES AVANCÉES DE 2012 CONFIRMENT  
LA PERTINENCE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE  
ET LA CAPACITÉ DE SES ÉQUIPES  
À LA DÉPLOYER AVEC SUCCÈS.*

---

# UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE SOLIDE



*« Au cours de ces sept années, vous avez gagné la confiance de tous les employés de Michelin, celle de ses actionnaires, celle de tous nos partenaires et chacun sait ce que l'Entreprise vous doit déjà, chacun sait que vous êtes celui qui conduira Michelin vers de nouveaux succès. C'est donc une très grande satisfaction pour moi de vous voir prendre le relais. »*

**MICHEL ROLLIER**

**Le gouvernement d'entreprise de Michelin est un dispositif solide, focalisé sur la responsabilité dans la durée. Annoncée en 2011, la transition sereine réalisée en 2012 témoigne de sa robustesse.**

## UN PASSAGE DE RELAIS RÉUSSI

Michel Rollier a annoncé, en février 2011, son intention de ne pas aller au terme de son mandat, fixé dans les statuts de l'Entreprise à 72 ans. Il a proposé à l'Assemblée générale de 2011, qui l'a accepté, de nommer Jean-Dominique Senard Associé Commandité Gérant afin de lui succéder. La gouvernance du Groupe a été adaptée dans cette perspective.

En février 2012, Michel Rollier a confirmé son intention de passer le relais lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires. L'Assemblée du 11 mai 2012 a approuvé la proposition de Michel Rollier de quitter ses fonctions de Gérant et a nommé Jean-Dominique Senard pour assurer la Présidence du Groupe.

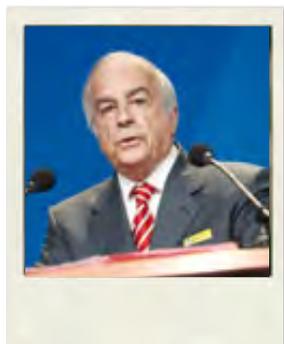
Entré dans le groupe Michelin en 2005 en tant que Directeur financier, membre du Conseil Exécutif, Jean-Dominique Senard avait été nommé Gérant non Commandité de Michelin en mai 2007. Son mandat d'Associé Commandité Gérant, débuté le 13 mai 2011, est d'une durée de quatre ans renouvelable.

## 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.

— L'Assemblée générale des actionnaires a rendu un hommage appuyé et émouvant à Michel Rollier qui s'est consacré à Michelin durant seize ans, dont sept ans en qualité de gérant.



**ÉRIC BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, A SOULIGNÉ LE TRAVAIL ACCOMPLI PAR MICHEL ROLLIER POUR RENFORCER LA GOUVERNANCE DU GROUPE.**

---

## UNE GOUVERNANCE MODERNE

---

Depuis mai 2011, le mandat de tout nouveau gérant, commandité ou non, est limité à 4 ans, renouvelable et révocable.

Le Conseil de Surveillance, dont le rôle a été étendu en 2011, doit approuver la nomination ou la révocation des gérants et a pour mission d'apprécier la qualité de la gestion de la gérance. Il est aujourd'hui composé de huit membres, tous indépendants, nommés par l'Assemblée générale pour 4 ans. Le Conseil a institué un Comité d'Audit de quatre membres et exerce en formation plénière la fonction de Comité des Rémunérations.

« Grâce à vous (...), nous avons mis en chantier les transformations qui ont conduit à une nouvelle gouvernance du Groupe. Par étapes, nous avons construit ensemble une gouvernance moderne sans pour autant renoncer à la structure historique de société en commandite.

Cette gouvernance est moderne car elle consacre une indépendance réelle entre ceux qui gèrent l'Entreprise et ceux qui doivent contrôler cette gestion pour le compte des Actionnaires. L'indépendance du Conseil n'a de sens que si les Gérants mettent les vrais problèmes de l'Entreprise sur la table du Conseil de Surveillance. Vous avez choisi ce langage de vérité. La priorité au cours des dernières années a été donnée aux rationalisations, aux restructurations et à la réorganisation de l'Entreprise par Lignes Produit (...). Ce travail de consolidation a porté ses fruits. La Société s'est dotée d'un outil de gestion moderne ; la rentabilité a été retrouvée (...). Grâce à vos efforts et à ceux de vos équipes, Michelin est prêt maintenant à laisser libre cours à son ADN, fait d'innovation et de conquêtes de nouveaux marchés. »

---

### L'ORGANISATION

---

#### **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 et Michelin Lifestyle.

#### **1 CENTRE DE TECHNOLOGIES,**

en charge de la Recherche-Développement-Industrialisation, implanté en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

#### **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 Moyen-Orient.

#### **2 RÉSEAUX DE DISTRIBUTION INTÉGRÉS DE PNEUS :**

Euromaster et TCI.

#### **13 DIRECTIONS GROUPE**

qui appuient les Lignes Produit et le Centre de Technologies et impulsent les politiques générales.

#### **4 DIRECTIONS DE PERFORMANCE :**

Recherche-Développement-Industrialisation ; Industrie ; Commerce ; Supply Chain et Logistique.

---

# MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

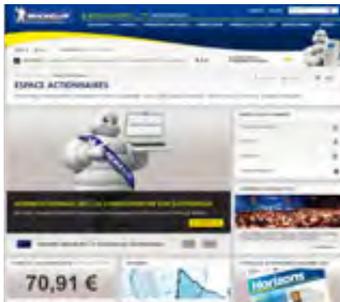
## Soutenir un projet, partager des valeurs



### — JOURNÉE INVESTISSEURS AU CENTRE TECHNOLOGIQUE DE LADOUX

Les ateliers et présentations ont mis en avant la puissance d'innovation du Groupe, sa contribution au positionnement haut de gamme de la marque MICHELIN et l'atout stratégique qu'elle constitue pour relever les enjeux de la mobilité sur tous les marchés.

Plus d'information [www.michelin.com](http://www.michelin.com)  
Le Guide de l'Actionnaire individuel



**Investir dans Michelin, c'est soutenir un projet d'entreprise dont les perspectives de réussite s'appuient sur le leadership technologique, des marques fortes, un développement mondial. C'est partager l'engagement du Groupe pour le progrès de la mobilité et sa volonté d'avancer de façon responsable en répondant aux enjeux d'un développement économique, environnemental et social durable. Plus de 200 000 Actionnaires soutiennent ces ambitions et tous détiennent nominalement leurs actions.**

### UN DIALOGUE SOUTENU

En mai 2012, l'Assemblée générale a réuni plus de 2 000 personnes à Clermont-Ferrand. Michelin a organisé six réunions d'information pour ses Actionnaires individuels et participé au Salon Actionaria qui se tient chaque automne à Paris.

Le Comité Consultatif d'Actionnaires contribue, depuis 2003, à améliorer la communication entre Michelin et ses Actionnaires individuels. Il est composé de quatorze membres, dont deux salariés actionnaires, nommés pour quatre ans. Il s'est réuni deux fois en 2012. Parallèlement, des rencontres dans une vingtaine de pays ont permis de dialoguer avec les analystes et les investisseurs.

### UNE ÉQUIPE SPÉCIALISÉE

Une équipe est spécialement affectée au service des Actionnaires individuels de Michelin. Elle est l'interlocuteur privilégié pour l'ensemble de la relation et 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.

### 27 % DES ACTIONNAIRES ONT CHOISI LE DIVIDENDE EN ACTIONS

En 2012 comme en 2011, 2010 et 2009, les actionnaires pouvaient recevoir le dividende versé au titre de l'exercice 2011 en numéraire ou en actions Michelin. 27 % des actionnaires ont choisi les actions, ce qui témoigne de la confiance des actionnaires individuels et des investisseurs dans la stratégie et les perspectives de Michelin. Ce taux, en retrait par rapport aux autres années, est la conséquence d'un fléchissement du cours de Bourse en deçà du prix de souscription (47,09 euros) pendant les derniers jours de la période de souscription (18 mai 2012 au 5 juin 2012).

1,9 million d'actions ont ainsi été créées ce qui représente 1,07 % du capital de la Société.



**135 000**  
PARTICULIERS

**64 000**  
SALARIÉS DANS 58 PAYS

**3 600**  
INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

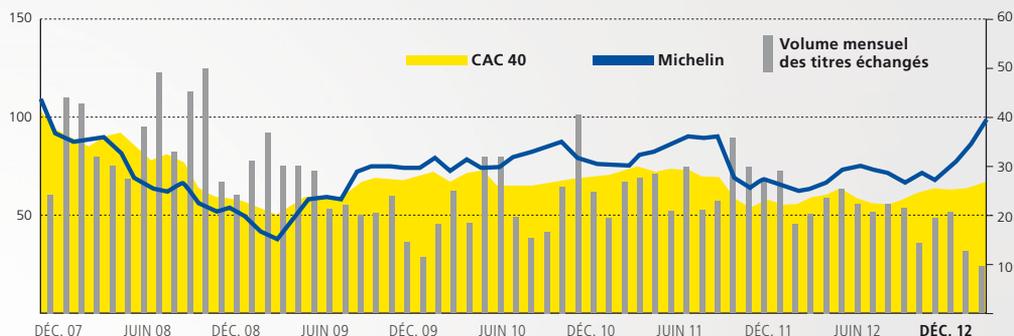
**SONT ACTIONNAIRES  
DE MICHELIN.**

# L'ACTION MICHELIN

## COURS DE L'ACTION MICHELIN DE 2008 À 2012

BASE 100 AU 31 DÉCEMBRE 2007

EN MILLIONS DE TITRES



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 : **182 556 713**, entièrement libérées

### CAPITALISATION BOURSIÈRE

**13,069 Md€** au 31 décembre 2012

### MOYENNE DES ÉCHANGES QUOTIDIENS

**913 167 actions** en 2012

### POIDS DANS LES INDICES AU 31 DÉCEMBRE 2012

- 1,87 % de l'indice CAC 40
- 0,80 % de l'indice Euronext 100

### INDICES ISR (INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE)

- DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*)  
DJSI Europe DJSI World
- ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe
- ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performance Index*)

### COURS DE L'ACTION EN EUROS

	2012	2011	2010	2009	2008
Plus haut	72,58	68,54	64,51	58,67	79,90
Plus bas	45,32	40,20	48,13	22,69	30,65
Dernier cours de l'année	71,59	45,68	53,70	53,58	37,57
Évolution sur l'année	+ 56,7 %	- 14,9 %	+ 0,2 %	+ 42,6 %	- 52,1 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 15,2 %	- 17,0 %	- 3,3 %	+ 22,3 %	- 42,7 %

### DONNÉES PAR ACTION EN EUROS

	2012	2011	2010	2009	2008
Actif net	46,6	45,9	46,0	37,2	35,2
Résultat de base	8,62	8,14	6,78	0,69 <sup>(1)</sup>	2,46
Résultat dilué <sup>(2)</sup>	8,41	7,97	6,64	0,69 <sup>(1)</sup>	2,46
<b>PER</b>	<b>8,3</b>	<b>5,6</b>	<b>7,9</b>	<b>77,7</b>	<b>15,3</b>
Dividende	2,40*	2,10	1,78	1,00	1,00
Taux de distribution	28,7 %	30 %	30,0 %	140,8 %	40,7 %
Rendement <sup>(3)</sup>	3,4 %	4,6 %	3,3 %	1,9 %	2,7 %

\* Dividende 2012 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013.

(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.

# UN PROFIL EN CHIFFRES

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



**166**

MILLIONS DE PNEUS



**113 443**

PERSONNES EMPLOYÉES



**75**

PARTENAIRES

✓ 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 centaines de milliers de deux-roues.

✓ En 2012, le Groupe a fabriqué plus de 166 millions de pneus sur 69 sites dans 18 pays et édité 10 millions de cartes et guides.

✓ Michelin emploie 113 443 personnes dont 6 224 l'ont rejoint en 2012.

✓ Plus de 600 000 personnes dans le monde produisent le caoutchouc naturel utilisé par le Groupe, qui compte 45 000 fournisseurs.

✓ Ses produits sont distribués dans 170 pays.

✓ Outre ses réseaux de distribution et de services intégrés, Michelin a développé des partenariats avec 800 franchisés Euromaster en Europe, 68 centres TCI en Amérique du Nord, 950 franchisés dans 10 pays en croissance rapide.

✓ Michelin compte 75 partenaires sous licence Michelin Lifestyle qui ont choisi la marque MICHELIN pour dynamiser les ventes de leurs produits.



# LES ACTIVITÉS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

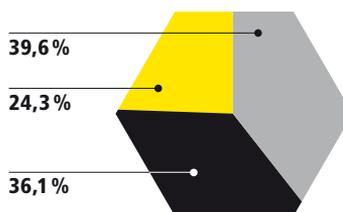
LE MARCHÉ MONDIAL  
DU PNEUMATIQUE EST ESTIMÉ  
À 188 MILLIARDS  
DE DOLLARS<sup>(1)</sup>

MICHELIN DÉTIENT  
14,6 % DU MARCHÉ  
MONDIAL EN VALEUR<sup>(1)</sup>

(1) Tire Business août 2012

## VENTES NETTES 2012 PAR ZONE

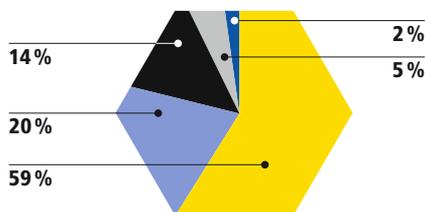
En % du total dans le cercle,  
En millions d'euros et évolution 2012/2011 en % hors graphique



- 8 499 / - 3,8 %  
Europe Centrale et Europe Orientale
- 7 745 / + 11,6 %  
Amérique du Nord y compris Mexique
- 5 230 / + 5,8 %  
Autres zones

## EFFECTIFS INSCRITS EN 2012 PAR ZONE

En % du total dans le cercle,  
En nombre et évolution 2012/2011 en % hors graphique



- 63 100 / - 2,2 %  
Europe
- 21 400 / - 1,4 %  
Amérique du Nord
- 15 306 / + 2,0 %  
Asie hors Inde
- 5 500 / + 3,8 %  
Amérique du Sud
- 2 000 / + 11,1 %  
Afrique, Inde, Moyen-Orient

## PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS

Michelin a investi 2 milliards d'euros en 2012 et accélère son déploiement sur les marchés de croissance. 60 % des investissements de capacités leur seront consacrés d'ici 2015.



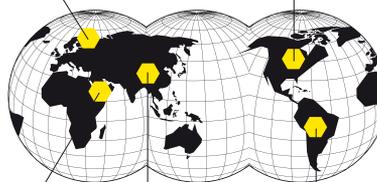
**2,0 MDE**  
INVESTIS EN 2012

### EUROPE

- TC : extension des capacités de Tigar en Serbie.
- GC, CSF : nouveaux équipements à Montceau en France.
- AG : nouveaux équipements à Olsztyn en Pologne.

### AMÉRIQUE DU NORD

- GC : projet d'augmentation des capacités du site de Lexington et de création d'un site à Anderson aux États-Unis.



### AFRIQUE, INDE, MOYEN ORIENT

- PL et GC : construction d'une usine à Chennai en Inde
- Lancement de la franchise Euromaster en Turquie.

### ASIE (hors Inde)

- PL : Démarrage de Shenyang 2 en Chine.
- TC : Création d'un nouveau site à Shenyang 2.

### AMÉRIQUE DU SUD

- TC : démarrage d'Itatiaia au Brésil.
- GC : augmentation des capacités de Campo Grande au Brésil.

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

# TOURISME CAMIONNETTE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE



**N°1**

N°1 MONDIAL  
DES PNEUS ÉCONOMES  
EN ÉNERGIE



31 SITES  
DANS 18 PAYS

**21%**  
EN PREMIÈRE MONTE

**79%**  
AU REMPLACEMENT

VENTES 2012

**74%**  
MARCHÉS MATURES

**26%**  
MARCHÉS DE CROISSANCE

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011	2011 / 2012
Ventes nettes	11 098	10 780	+ 2,9 %
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	1 033	1 018	+ 1,5 %
Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>	9,3 %	9,4 %	- 0,1 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

OBJECTIF 2015



**10 À 12%**

DE MARGE OPÉRATIONNELLE<sup>(1)</sup>

## ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL EN 2012 PAR RAPPORT À 2011

	PREMIÈRE MONTE	REMPLACEMENT
Europe	- 5 %	- 10 %
Amérique du Nord	+ 16 %	- 2 %
Amérique du Sud	+ 0 %	+ 2 %
Asie hors Inde	+ 11 %	+ 2 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	- 3 %	- 3 %
<b>Total</b>	<b>+ 6 %</b>	<b>- 4 %</b>

(1) Avant éléments non récurrents.

# POIDS LOURD & DISTRIBUTION ASSOCIÉE



**N°1**

N° 1 MONDIAL DES PNEUS  
RADIOUX POIDS LOURD NEUFS  
ET RECHAPÉS



**27**  
SITES  
DANS 15 PAYS

**OBJECTIF 2015**



**7 À 9%**  
DE MARGE OPÉRATIONNELLE<sup>(1)</sup>

**23%**  
EN PREMIÈRE MONTE

**77%**  
AU REMPLACEMENT



**56%**  
MARCHÉS MATURES

**44%**  
MARCHÉS DE CROISSANCE

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011	2011 / 2012
Ventes nettes	6 736	6 718	+ 0,3 %
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	444	233	+ 90,6 %
Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>	6,6 %	3,5 %	+ 3,1 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

## ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL EN 2012 PAR RAPPORT À 2011

	PREMIÈRE MONTE	REPLACEMENT
Europe	- 4 %	- 14 %
Amérique du Nord	+ 2 %	- 2 %
Amérique du Sud	- 30 %	+ 3 %
Asie hors Inde	- 9 %	- 6 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	+ 31 %	+ 8 %
<b>Total</b>	<b>- 5 %</b>	<b>- 4 %</b>

(1) Avant éléments non récurrents.

# ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS



**N°1**

N°1 MONDIAL  
DES PNEUS RADIAUX  
EN GÉNIE CIVIL, AVION,  
AGRICOLE



14 SITES  
DANS 7 PAYS



OBJECTIF 2015



**20 À 24%**

DE MARGE OPÉRATIONNELLE<sup>(1)</sup>

VENTES 2012

**55%**  
MARCHÉS MATURES

**45%**  
MARCHÉS DE CROISSANCE

EN MILLIONS D'EUROS	2012	2011	2011 / 2012
Ventes nettes	3 640	3 221	+ 13,0 %
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	946	694	+ 36,3 %
Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>	26,0 %	21,5 %	+ 4,5 pt

(1) Avant éléments non récurrents.

(1) Avant éléments non récurrents.



**N°1**

N° 1 EUROPÉEN  
MOTOS ET SCOOTERS



**MICHELIN  
TRAVEL PARTNER**

**N°1**

N° 1 EUROPÉEN DES CARTES,  
GUIDES ET SERVICES NUMÉRIQUES  
D'AIDE AUX DÉPLACEMENTS



**MICHELIN LIFESTYLE**

**>15M**

PLUS DE 15 MILLIONS  
DE PRODUITS SOUS LICENCE  
VENDUS EN 2012

# CHIFFRES CLÉS

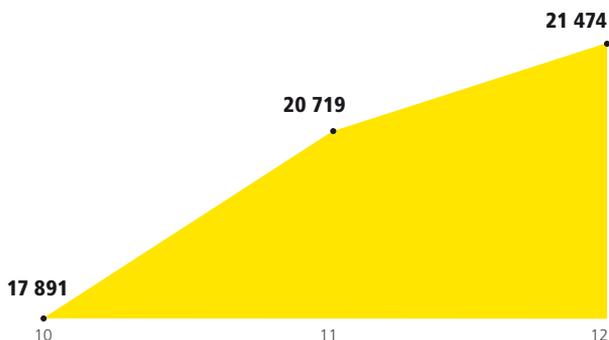
## FINANCIERS, SOCIAUX & ENVIRONNEMENTAUX

Dans des marchés peu porteurs, Michelin continue d'atteindre des résultats élevés et de générer un cash-flow libre supérieur à 1 milliard d'euros.

**+3,6%**

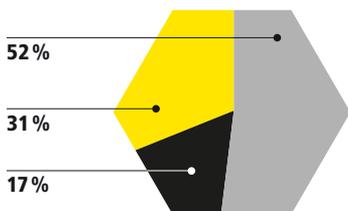
# 21 474

**VENTES NETTES**  
EN MILLIONS D'EUROS



### VENTES NETTES 2012 PAR ACTIVITÉ

En % du total dans le graphique,  
En millions d'euros et évolution 2012/2011  
en % hors graphique

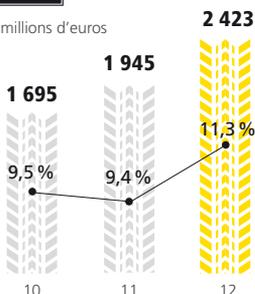


- 11 098 / +2,9%  
Tourisme camionnette & distribution associée
- 6 736 / +0,3%  
Poids lourd & distribution associée
- 3 640 / +13,0%  
Activités de spécialités

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup>

**+24,6%**

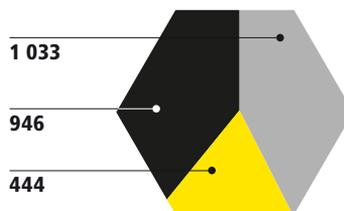
En millions d'euros



● **MARGE OPÉRATIONNELLE**  
EN % DES VENTES NETTES

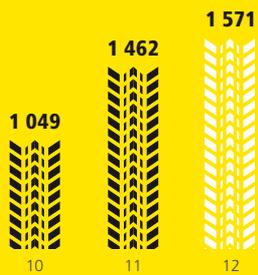
### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup> 2012 PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros dans le graphique,  
En % des ventes nettes et évolution 2012/2011  
en points hors graphique



- 9,3% / - 0,1 pt  
Tourisme camionnette & distribution associée
- 6,6% / + 3,1 pt  
Poids lourd & distribution associée
- 26,0% / + 4,5 pt  
Activités de spécialités

(1) Avant éléments non récurrents.



**RÉSULTAT NET**  
EN MILLIONS D'EUROS

**1 571 M€**



**RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS ROCE<sup>(2)</sup>**  
EN %

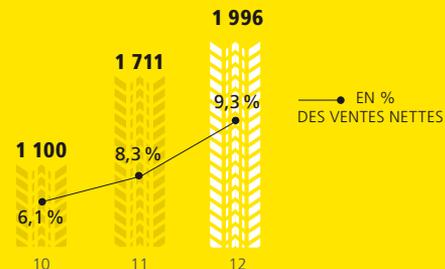
**12,8 %**

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



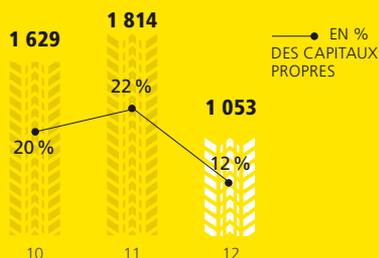
**FLUX DE TRÉSORERIE SUR**  
**ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES**  
EN MILLIONS D'EUROS

**2 926 M€**



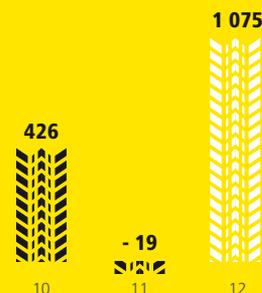
**INVESTISSEMENTS CORPORELS**  
**ET INCORPORELS BRUTS**  
EN MILLIONS D'EUROS

**1 996 M€**



**ENDETTEMENT NET**  
EN %

**12 %**



**CASH FLOW LIBRE<sup>(3)</sup>**  
EN MILLIONS D'EUROS

**1 075 M€**

(3) Après investissements et avant dividendes.

# CHIFFRES CLÉS

## FINANCIERS, SOCIAUX & ENVIRONNEMENTAUX

Michelin conduit une politique responsable en matière d'emploi et forme en permanence ses effectifs.

MICHELIN A RECRUTÉ  
ET FORMÉ

**6 224**

SALARIÉS EN 2012.

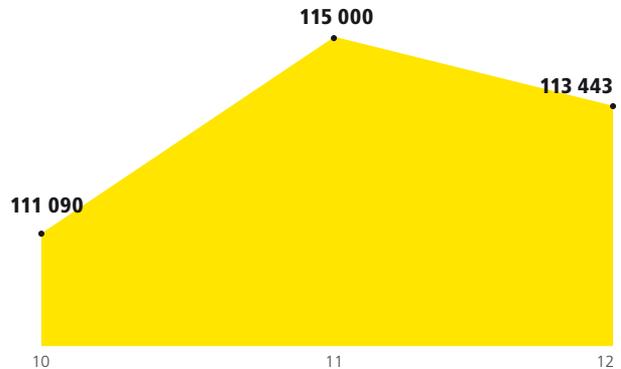
**1/3**

A REJOINT LE GROUPE  
AU COURS DES CINQ  
DERNIÈRES ANNÉES.

**- 1%**

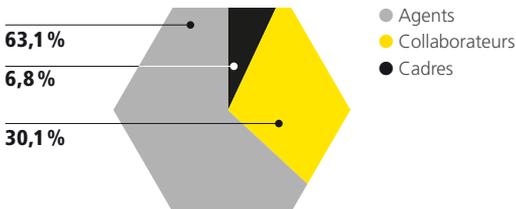
**113 443**

**EMPLOYÉS**  
EFFECTIFS INSCRITS  
AU 31 DÉCEMBRE 2012

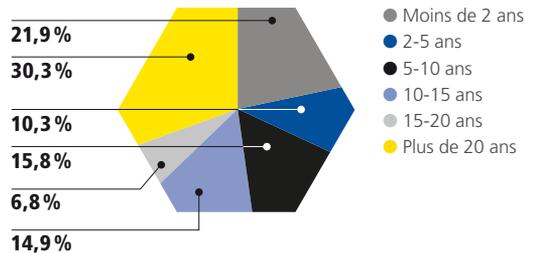


### EFFECTIFS 2012 PAR CATÉGORIE

Hors distribution



### EFFECTIFS 2012 PAR ANCIENNETÉ



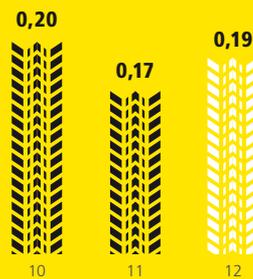
Plus d'information dans le Document de référence, tableau des données sociales page 139.

**SÉCURITÉ**  
**24**  
 USINES N'ONT  
 ENREGISTRÉ AUCUN  
 ACCIDENT DU TRAVAIL  
 AVEC ARRÊT EN 2012



TAUX DE FRÉQUENCE<sup>(1)</sup>

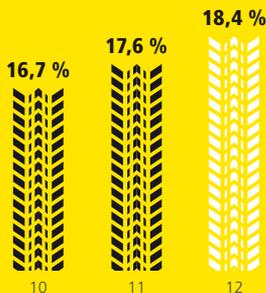
(1) Nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures travaillées.



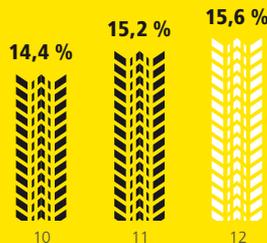
TAUX DE GRAVITÉ<sup>(2)</sup>

(2) Nombre de jours d'arrêt supérieur à un jour dus à un accident du travail par millier d'heures travaillées.

**DIVERSITÉ**  
**46,2%**  
 DES TOP MANAGERS  
 NE SONT  
 PAS FRANÇAIS

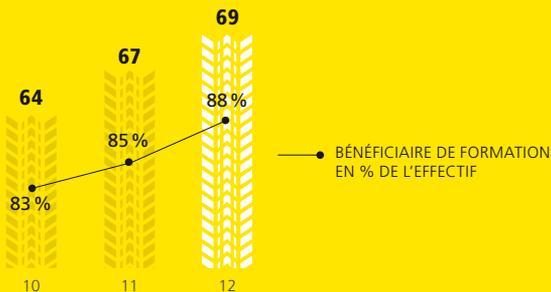


PART DES FEMMES  
 DANS L'ENCADREMENT



PART DES FEMMES  
 DANS L'EFFECTIF INSCRIT

**FORMATION**  
**2520€**  
 ONT ÉTÉ INVESTIS  
 EN MOYENNE  
 PAR PERSONNE FORMÉE  
 EN 2012



NOMBRE D'HEURES DE FORMATION  
 PAR SALARIÉ ET PAR AN

# CHIFFRES CLÉS FINANCIERS, SOCIAUX & ENVIRONNEMENTAUX

## MICHELIN EN AVANCE SUR SES OBJECTIFS

Le Michelin sites 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, le MEF est constitué de 6 indicateurs pondérés. L'objectif est de réduire le MEF de 45 % par rapport à 2005 d'ici 2016. Au 31 décembre 2012, cette réduction atteint 33 %.

### Indicateur MEF Composantes élémentaires et pondération



Objectif :  
- 45 % à l'horizon 2016  
par rapport à 2005

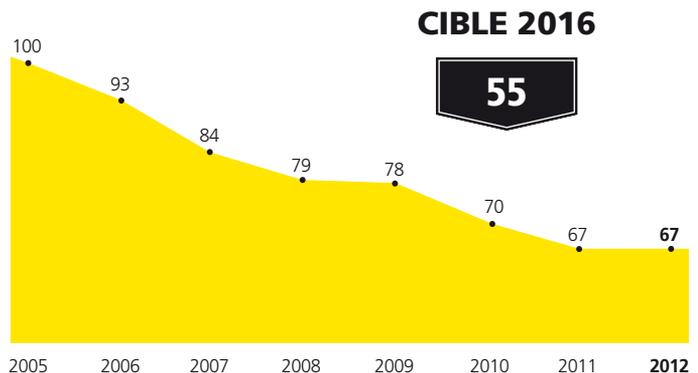
	Composantes	Pondération
Consommation de ressources	Énergie .....	15
	Eau .....	15
Émissions dans l'air	COV* .....	25
	CO <sub>2</sub> .....	15
Déchets	Quantité générée .....	15
	Quantité mise en décharge .....	15
		<b>100</b>

\* COV : Composés Organiques Volatils.

**100%**  
DES PRODUITS FINIS  
SONT ISSUS DE SITES  
CERTIFIÉS ISO 14001

Les nouvelles usines de Shenyang 2 en Chine et d'Itatiaia au Brésil ont entamé leur démarche de certification.

**- 33 %**  
ÉVOLUTION DU MEF  
DE 2005 À 2012



Les données de tous ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est publié dans le Document de Référence 2012 page 160.  
Plus d'information dans le Document de référence, tableau des données environnementales page 152.



**CONSOMMATION D'ÉNERGIE**  
EN GIGAJOULES PAR TONNE DE PNEUMATIQUES  
PRODUITE (1 GJ = 277,5 KWH)

**-21%**

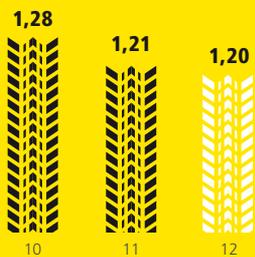
DE 2005 À 2012



**CONSOMMATION D'EAU**  
EN M³ PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE

**-21%**

DE 2005 À 2012



**ÉMISSION DE CO<sub>2</sub>**  
EN TONNES PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE

**-21%**

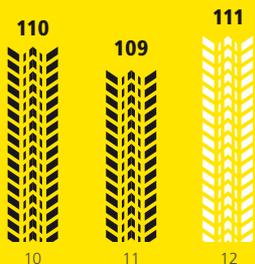
DE 2005 À 2012



**ÉMISSION DE COV**  
EN KG PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE

**-38%**

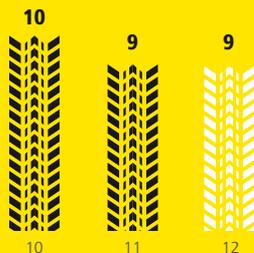
DE 2005 À 2012



**DÉCHETS GÉNÉRÉS**  
EN KG PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE

**-21%**

DE 2005 À 2012



**DÉCHETS MIS EN DÉCHARGE**  
EN KG PAR TONNE DE PNEUMATIQUES PRODUITE

**-72%**

DE 2005 À 2012

# PRIX RÉCOMPENSES & DISTINCTIONS



**83%**  
DES FRANÇAIS

estiment que Michelin réalise des biens ou services utiles à la société.



**1<sup>re</sup>**

**ENTREPRISE FRANÇAISE**

et dix-septième mondiale dans l'étude 2012 du Reputation Institute



**1<sup>er</sup>**

**GRAND PRIX  
COMMUNICATION & ENTREPRISE**  
du Rapport annuel  
des Entreprises cotées

## UNE INTÉGRATION PERSONNALISÉE UNE ENTREPRISE UTILE À LA SOCIÉTÉ

- 83 % des Français estiment que Michelin réalise des biens ou services utiles à la société. Michelin est la première entreprise privée de ce classement ViaVoice-Ogilvy-Le Monde (mars 2012) et cinquième toutes entreprises confondues.

## UNE ENTREPRISE ADMIRÉE

- Michelin est la première entreprise française et la dix-septième mondiale dans l'étude 2012 du Reputation Institute qui porte sur 100 entreprises internationales dans quinze pays : Allemagne, Australie, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon, Mexique, Royaume-Uni, Russie.
- Michelin est le fabricant de pneus le plus admiré du classement mondial du magazine Fortune 500.

## UNE ENTREPRISE INNOVANTE

- Michelin a été élu manufacturier de l'année par un panel d'experts de l'industrie dans le cadre des « Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence 2012 ».
- Michelin a remporté le « Renault Innovation Award » pour les pneus MICHELIN ENERGY™ E-V qui équipent en première mondiale la Renault Zoé, premier véhicule électrique de série du segment B.

## UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

- 1 Michelin a reçu le « Prince Michael International Road Safety Award » en récompense de son engagement global en faveur de la sécurité routière.

## UNE COMMUNICATION EFFICACE

- Pour la 7<sup>e</sup> année consécutive, Michelin est en tête des manufacturiers par sa présence sur Internet selon l'étude réalisée par « Tyres & Accessories ».
  - Le rapport annuel 2011 de Michelin a été classé 10<sup>e</sup> meilleur rapport mondial et 1<sup>er</sup> du secteur automobile par l'Annual report on annual reports 2012 de ReportWatch.
- 2 Il a aussi reçu en France le 1<sup>er</sup> Grand Prix Communication & Entreprise du Rapport annuel des Entreprises cotées.



1



2



3

### UNE MARQUE PLÉBISCITÉE

- MICHELIN a gagné 37 places au classement 2012 Brand Finance® Global 500 des marques mondiales les mieux valorisées. MICHELIN figure à la 271<sup>e</sup> place pour une valeur de 3 886 millions de dollars.
- Michelin a reçu le prix « MOTORRAD Best Brand » 2012 pour la troisième année consécutive. MOTORRAD est premier magazine moto grand public en Europe.

### DES PNEUS PRÉFÉRÉS

- MICHELIN est n° 1 de la satisfaction des clients en première monte en Amérique du Nord selon l'institut J.D. Power dans 3 segments : Haut de gamme et Tourisme avec 54 points de plus que la moyenne de ces segments, Camionnette avec 60 points de plus que la moyenne du segment. MICHELIN a remporté 69 prix J.D. Power depuis le lancement de cette étude en 1989.
- MICHELIN est n° 1 de la satisfaction des clients de pneus hiver au Japon pour la 9<sup>e</sup> année consécutive selon l'Institut J.D. Power.

### DES PNEUS CHAMPIONS

- 3 Michelin a fêté la 80<sup>e</sup> édition des 24 Heures du Mans, la plus célèbre course d'endurance au monde, par une 15<sup>e</sup> victoire consécutive. Remportée avec Audi, c'est leur 11<sup>e</sup> succès commun.
- Avec la victoire de Sébastien Loeb et Daniel Elena et de l'équipe CITROËN Racing, Michelin remporte son 20<sup>e</sup> titre « Pilotes » et de son 22<sup>e</sup> titre « Constructeurs » en Championnat du Monde des Rallyes depuis sa création en 1973 par la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA).



3 886

MILLIONS DE DOLLARS

Valeur de la marque MICHELIN



N°1

DE LA SATISFACTION  
DES CLIENTS

en première monte en Amérique  
du Nord selon l'institut DJ Power  
dans 3 segments



22<sup>e</sup>

TITRE « CONSTRUCTEURS »



## AGENDA 2013

**12 FÉVRIER**

Résultats annuels 2012

**22 AVRIL**

Information financière  
trimestrielle  
au 31 mars 2013

**17 MAI**

Assemblée générale

**25 JUILLET**

Résultats du 1<sup>er</sup> semestre  
2013

**30 SEPT.**

Information financière  
trimestrielle  
au 30 septembre 2013

## RÉUNIONS D'INFORMATION DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

**26 MARS**

CANNES

**13 JUIN**

AMIENS

**24 SEPT.**

CAEN

**22/23 NOV.**

SALON ACTIONARIA  
PARIS

**26 NOV.**

STRASBOURG

**3 DÉCEMBRE**

PAU

## CONTACTS

### MICHELIN

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

23, place des Carmes-Déchaux - 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

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

### RELATIONS INVESTISSEURS

Valérie Magloire

Alban de Saint Martin

+ 33 (0) 1 78 76 45 36

27, cours de l'île Seguin - 92100 Boulogne-Billancourt – France

[investor-relations@fr.michelin.com](mailto: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

N° vert pour la France : 0 800 000 222

[actionnaires-individuels@fr.michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@fr.michelin.com)

### DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉVELOPPEMENT DURABLE : Michael Fanning

+ 33 (0) 4 73 32 20 18

23, place des Carmes-Déchaux - 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

[performance-responsabilite@fr.michelin.com](mailto: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

Conception et réalisation : W | W&CIE

Rédaction : Michelin, Information et Conseil

Photos : ©Michelin, ©Michelin/Farid Bodet, ©Michelin/Paulo Cartolano, ©Michelin/Pierre Chambon, ©Michelin/Arnaud Childeric, ©Michelin/Tom Cunningham, ©Michelin/Getty Images, ©Michelin/Florent Gooden, ©Michelin/François Grellet, ©Michelin/Thierry Gromik, ©Michelin/Pierre-François Grosjean, ©Michelin/InEfecto, ©Michelin/Le Studio Photo, ©Michelin/Éric Malherbe, ©Michelin/Gérard Paris, ©Michelin/Jean-Yves Pierron, ©Michelin/MRM, ©Michelin/Alexander Perkovic, ©Michelin/Pierre-Emmanuel Rastoin, ©Michelin/David Reygondeau, ©Michelin/Vincent Roche, ©Michelin/Alex Saxe, ©Michelin/Philippe Stroppa, ©Michelin/Waldemar Szatkowski, ©Michelin/G.Targat, ©Michelin/Textuel, ©Michelin/Tulipe & Cie, ©Thierry Zoccolan/AFP, ©Renault, ©Yamaha Motor Europe N.V., ©Volvo, ©Airbus, © A. Jon/Hemis.fr, © SIME/Puku/Simeone/Photonstop, © Ricky Leaver/Loop Image /AGE Fotostock

Imprimé par l'Imprimerie CHIRAT (France), sur du papier issu de forêts gérées durablement 100 % FSC. Mars 2013.

*MICHELIN INNOVE DEPUIS 1889  
POUR LE PROGRÈS DE LA MOBILITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS.*

*ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR TOUS LES MARCHÉS DU PNEU  
ET DES SERVICES LIÉS AUX DÉPLACEMENTS,  
LE GROUPE CONDUIT UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE  
MONDIALE, DURABLE ET RENTABLE.*

*EN 2012, MICHELIN A RÉALISÉ UN MONTANT RECORD  
D'INVESTISSEMENTS,*

*DÉGAGÉ UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL HISTORIQUE  
ET CÉLÉBRÉ AVEC SES 113 400 SALARIÉS  
LE X<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DE SA DÉMARCHÉ  
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE*

*« PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN ».*

