



# Orizonturi

Numărul 06  
MARTIE 2012

SCRISOARE CĂTRE ACȚIONARIII MICHELIN

## DOSAR

### Inovația - element central al tuturor Liniilor de Produs

Paginile 4/5



## EDITORIAL



Doamnă, Domnule,  
Stimate Acționar,

**Putem afirma cu tărie că am realizat performanța prevăzută pentru anul 2011.** Acest lucru confirmă pe deplin pertința orientărilor strategice ale grupului Michelin.

**Contextul în care evoluăm a devenit foarte schimbător.** În acest sens, anul 2011 a fost un an al contrastelor pe piețele de desfacere. Am avut un prim semestru cu rezultate foarte bune, dar procesul de creștere a stagnat în vară, mai ales pe piețele dezvoltate. În cele din urmă, datorită unui pilotaj strâns al operațiunilor noastre, rezultatele Michelin sunt remarcabile. Această performanță ne permite să menținem structura financiară solidă a Companiei, care este de importanță crucială pentru viitor, pentru garantarea independenței noastre și a programului ambițios de investiții.

**În ceea ce privește Guvernanța grupului Michelin,** am anunțat că voi propune Adunării Generale a Acționarilor din 11 mai anul acesta să fiu eliberat din funcțiile de Gerant și de Președinte al grupului Michelin. După cum știți, la propunerea mea, Jean-Dominique Senard a fost numit Gerant Asociat Comanditat în luna mai a anului trecut, pentru a-mi urma în funcție. De la acea dată, a fost alături de mine ca viitor președinte al Grupului și tranziția a fost asigurată. A venit momentul să îi predau ștafeta.

Grupul este într-o situație bună, fapt demonstrat de rezultatele pe care le-am publicat recent. Este pregătit să facă față numeroaselor provocări care vor marca cu siguranță noua noastră etapă de creștere dinamică.

Știu că Jean-Dominique Senard va fi un Președinte excelent și că va continua să promoveze valorile și ambițiile Michelin. Are deplina mea încredere în acest sens.

Vă mulțumesc pentru angajamentul și fidelitatea dumneavoastră.

**Michel Rollier**  
Gerant Michelin



**Marc Henry,**  
Director Financiar al Grupului

## 2011: Un an care a confirmat pe deplin orientările strategice ale Grupului



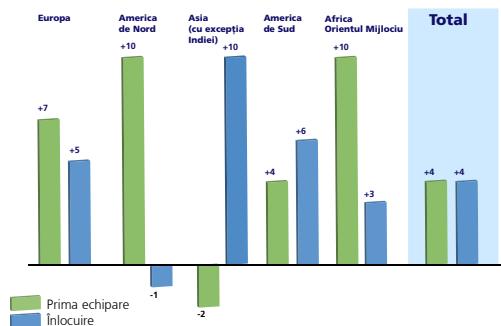
- Vânzări nete la nivel de 20.719 milioane de euro, în creștere cu 15,8% la cursurile curente de schimb față de anul 2010.
- Volume de vânzări în creștere cu 6,7%, datorită unui prim semestru cu rezultate foarte bune.
- O acoperire efectivă a creșterii costului materiilor prime, prin menținerea unei politici ferme de preț.
- Un rezultat operațional solid de 1.945 milioane de euro, din care 9,4% vânzări nete și un rezultat net pozitiv de 1.462 milioane de euro, în creștere cu 39%.

- O rentabilitate mare, confirmată, a anvelopelor pentru activități specializate.
- Un Cash flow echilibrat, având în vedere accelerarea planului de investiții și în pofida impactului materiilor prime asupra necesarului de fond de rulment.
- O structură financiară solidă.
- Propunerea unui dividend în valoare de 2,10 euro pe acțiune, ce va fi supusă aprobării Adunării Generale a Acționarilor din data de 11 mai 2012.

### Evoluția principalelor piețe de anvelope în 2011 față de 2010

#### Autoturisme și camionetă

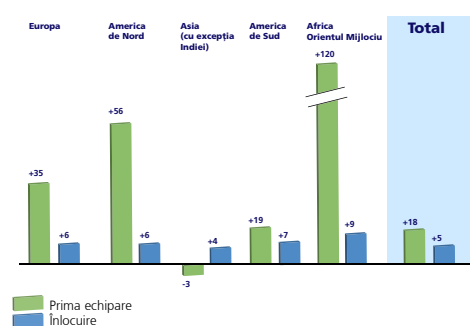
Piețe la data de 31 decembrie 2011 / 2010  
(variație în %, în număr de anvelope)



Creștere anuală, care revine la tendințele sale în semestrul al doilea

#### Camioane

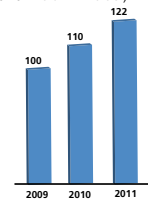
Piețe pentru anvelope radiale la data de 31 decembrie 2011 / 2010  
(variație în %, în număr de anvelope)



Creștere susținută pe segmentul de primă echipare în tot cursul anului, scădere semnificativă a pieței anvelopelor de înlocuire în semestrul al doilea

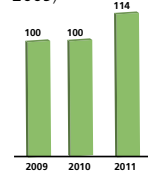
#### Piața anvelopelor pentru industria minieră

(în tone, baza 100 = 2009)



#### Piețe pentru anvelope agricole (Europa – America de Nord)

(în număr de anvelope, baza 100 = 2009)



Dezvoltarea pieței anvelopelor pentru activități specializate: perenitate și vizibilitate

## 2012: Rezultat operațional în creștere și generare de cash flow în contextul unor piețe cu evoluție mai diferențiată

În realizarea strategiei sale, **Michelin dispune de atuuri specifice:** o poziție de lider pe segmentul Premium și pe ansamblul anvelopelor pentru activități specializate, precum și o prezență mondială echilibrată, care se va consolida începând din anul 2012 o dată cu punerea în funcțiune a noilor uzine din Brazilia și China.

Astfel, **în perioada 2011-2015, Michelin își confirmă ambiția de a înregistra o**

**creștere de cel puțin 25% și un cash flow pozitiv. Rezultatul operațional stabilit ca obiectiv pentru anul 2015 este de 2,3 miliarde de euro.**

În acest context, Michelin lansează **un nou program de ameliorare a competitivității în domeniul industriei și serviciilor, în valoare de aproximativ 1 miliard de euro pe o perioadă de 5 ani.**

În 2012, când piețele de anvelope vor avea o

evoluție diferențiată, într-un mediu care se va menține favorabil pe noile piețe și va fi mai puțin propice în Europa, Michelin își propune să asigure stabilitatea volumelor.

Având în vedere investițiile de ordinul a 1,9 miliarde de euro, se preconizează că **creșterea rezultatului operațional și evoluția cash flow-ului** se vor alinia la obiectivul ambițios stabilit de Grup pentru anul 2015.



## Este Michelin o companie atractivă?

### ► François JOHNSTON, Manager al Serviciului Recrutare Franța explică:

“Michelin este recunoscut pentru valorile sale, spiritul său de inovație, gestionarea carierei, planurile sale de formare și de dezvoltare. Însă, în ultimii ani, Grupul a avut de suferit de pe urma imaginii filierei automobiliste în perioada de criză. În acest sens, vom analiza așteptările candidaților din 10 țări cheie și ne vom baza pe demersul “Să avansăm împreună” pentru a comunica un mesaj omogen și a ne înnoi imaginea.”

### ► Maggie ZHENG (în fotografie), Serviciul Personal / Recrutare din China:

“Michelin este foarte apreciat pentru valorile sale corporative și pentru integrarea personalului său. Michelin are astfel pe piață imaginea unui foarte bun angajator, dată fiind gestionarea carierei pe care o promovează.”



## Obiectivele recrutării

Pentru a-și susține obiectivele de creștere, Michelin a lansat un program important de recrutare la nivel mondial. În procesul de căutare a talentelor pe scară mondială, Grupul trebuie să facă față provocărilor recrutării.



### SĂ AVANSĂM ÎMPREUNĂ

#### Marca unui angajament reciproc

Demersul “Să avansăm împreună” reafirmă valorile care animă personalul Michelin și prezintă angajamentele pe care și le asumă Grupul și angajamentele pe care le așteaptă Grupul din partea fiecăruia dintre noi. Plecând de la aceste angajamente la nivel de Grup, fiecare țară va implementa demersul “Să avansăm împreună” în relația cu personalul și cu candidații la recrutare, adaptându-l particularităților și culturii locale.

#### Mesajul Geranților:

Respectul față de persoane este o valoare istorică a Grupului. Aceasta înseamnă că dezvoltarea dumneavoastră, împlinirea dumneavoastră profesională și angajamentul dumneavoastră se află în centrul preocupărilor noastre și al performanței Companiei. Să muncești în cadrul Grupului Michelin este o alegere personală, o alegere motivantă care impune un angajament reciproc între dumneavoastră și Companie. Acest angajament reciproc începe o dată cu primul loc de muncă și continuă pe toată durata unui parcurs profesional personalizat, pe termen lung. Demersul « Să avansăm împreună » reafirmă valorile care ne animă și prezintă angajamentele pe care ni le asumăm și angajamentele pe care le așteptăm din partea dumneavoastră. Demersul «Să avansăm împreună» înseamnă să știm să atragem și

să păstrăm talentele pretutindeni în lume, să transmitem cultura și know-how-ul nostru. Aceasta este cheia reușitei noastre de mâine.



### PERSOANELE?

#### Sunt una dintre forțele Companiei!

#### Jean-Michel GUILLON

Director al Direcției de Personal la nivel de Grup Michelin continuă prin a spune: “Nu recrutăm un domeniu de expertiză, ci în primul rând recrutăm o personalitate.”



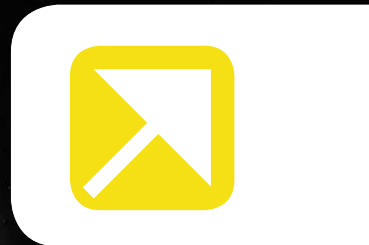
“De la comerț până la industrie, de la achiziții până la serviciul financiar și serviciul personal, Michelin oferă multe oportunități, în multe domenii. Sunt propuse zeci de meserii. Cerem fiecăruia dintre salariații Michelin să aibă mobilitatea intelectuală necesară pentru a putea schimba meseria, țara, pentru a avea astfel de câștigat toți împreună.”



## ZILELE MICHELIN GREEN X STUDENT

### Obiectiv : 500 de recrutări pe an

Zilele Michelin Green X Student sunt un eveniment în cadrul căruia Michelin invită aproximativ 400 de studenți la Centrul de Tehnologii Michelin de la Clermont-Ferrand pentru a descoperi prototipurile și meseriile Grupului. Majoritatea recrutărilor noastre se fac pe web, care este un vector cheie de comunicare a ofertei noastre de angajare. De asemenea, tinerele generații se informează despre Compania noastră prin intermediul rețelelor sociale: demersul “Să avansăm împreună” oferă un răspuns concret. În 2011, am realizat peste 200 de acțiuni destinate studenților, cum sunt Zilele Michelin Green X Student, sau “video chat-urile despre meserii” de pe Internet. “Obiectivul nostru? 500 de recrutări pe an”, explică Philippe TRAMOND, Recrutare Michelin. “Este extrem de important să ne facem cunoscuți în rândul tinerilor absolvenți de facultate din Franța și din Europa: să arătăm că și noi suntem îndrăgostiți de tehnică și, dacă există afinități între așteptările lor și meseriile noastre, putem parcurge un drum împreună.”



# Inovația - element central al tuturor Liniilor de Produs

**Una dintre axele majore ale strategiei Grupului este diferențierea produsului prin tehnologie și inovații, pentru a-și consolida poziția de lider și a răspunde cât mai bine nevoilor utilizatorilor de anvelope.**

Să fim cât mai aproape de teren, să înțelegem diferitele probleme specifice fiecărei regiuni și fiecărui tip de utilizare a anvelopelor, sunt două aspecte majore care caracterizează demersul de inovație al Michelin. Pe lângă aceasta, colaborarea strânsă dintre echipele de Cercetare & Dezvoltare și echipele comerciale permite găsirea celor mai adecvate soluții și un echilibru optim al performanțelor.

Echilibrul optim al performanțelor nu este doar un concept de marketing. Este rodul capacității de inovare a grupului Michelin și al muncii celor 6.000 de cercetători. Nu se favorizează niciodată creșterea unei performanțe în detrimentul altora. Rolul tehnologiei este acela de a permite creșterea simultană a performanțelor uneori contradictorii, cum ar fi aderența anvelopelor, longevitatea și consumul redus de carburant.

**Dovada: numeroasele produse lansate pe piață în ultimele luni, pe toate liniile de produs.**

Pe linia de anvelope pentru **Autoturism și camionetă**, continuă înnoirea gamei de anvelope pentru autoturisme sport, prin lansarea anvelopei **MICHELIN Pilot Super Sport**. Decizia Grupului de a transfera tehnologia de pe pista de curse pe șosea se reflectă pe deplin în utilizarea materialelor dezvoltate special pentru Cursa de 24 de ore de la Le Mans.

Mai exact, compoziția benzii de rulare a acestei noi anvelope, destinată autoturismelor sport, conține același tip de negru de fum care a fost utilizat cu succes în circuitul de la Sarthe.

În ceea ce privește anvelopele de **Camion**, anvelopa **MICHELIN X Multiway 3D** este rodul Tehnologiilor Durabile Michelin, care permit menținerea unei aderențe excelente chiar și după ce banda de rulare este uzată în proporție de 2/3 (cu 25% mai mare decât aderența generației precedente de anvelope). Pe lângă aceasta, profilul benzii de rulare a fost conceput pentru a crește capacitatea de evacuare a apei, chiar și atunci când anvelopa este uzată.

**Toate liniile de produs fac obiectul inovației.**

Pe segmentul de anvelope pentru **Motociclete**, Michelin a lansat anvelopa **MICHELIN Pilot Road 3** prima anvelopă de motocicletă cu lamele, care este un termen de referință din punct de vedere al securității. Tot know-how-ul acumulat de-a lungul anilor, în domeniul anvelopelor pentru autoturisme, de exemplu, a fost aplicat la anvelopele pentru vehicule pe două roți pentru a crește aderența pe carosabil umed. Linia de produs pentru **Vehicule cu două roți** a fost foarte activă și în domeniul anvelopelor pentru biciclete, prin lansarea gamei **MICHELIN PRO4**, adaptată exigențelor ciclistului amator sau profesionist, deopotrivă.

# 150. Acesta este numărul de omologări tehnice obținute de anvelopa MICHELIN Energy™ Saver de la cei mai mari constructori de automobile în aproximativ trei ani.

În ce privește segmentul anvelopelor **Agricole**, tehnologia **UltraFlex** care reduce compactarea solului și protejează, astfel, recoltele, continuă să fie implementată în diferitele tipuri de anvelope realizate în acest segment. Această tehnică revoluționară de construcție a anvelopelor permite funcționarea echipamentelor agricole, în condiții de securitate totală, la presiuni de umflare foarte scăzute.

Anvelopele pentru **Construcții Civile** nu sunt numai voluminoase, ci au și un rol esențial în asigurarea bunei funcționări a unei mine. Considerată deja ca fiind termenul de referință de pe piață, anvelopa **MICHELIN XDR** a fost înlocuită de noua generație (**XDR2**), care este și mai eficientă decât predecesorul său și contribuie, astfel, la asigurarea profitabilității activității clienților noștri.

În sfârșit, pe segmentul de anvelope de **Avion**, Michelin continuă să câștige cote de piață datorită tehnologiei **NZG** care asigură nu numai o reducere considerabilă a greutateii în comparație cu tehnologia anvelopelor neradiale, ci dublează numărul de aterizări, în condiții de fiabilitate totală.

Indiferent de tipul de anvelopă și de utilizarea acesteia, capacitatea de inovație a Michelin asigură anvelopelor din această Marcă un avans care constituie forța acestei mărci.



Anvelope de motocicletă



Anvelope de bicicletă



Anvelope de avion



Anvelope de camion



Anvelope pentru autoturism și camionetă



Anvelope industriale



Anvelope agricole



Începând din anul 1992, Michelin a dezvoltat 4 generații de anvelope cu consum redus pentru autoturisme și 3 generații pentru anvelopele de camion.

Datorită acestor noi generații de anvelope, s-au economisit peste 14 miliarde de litri de carburant și peste 36 milioane de tone de CO<sub>2</sub> nu au mai fost degajate în atmosferă.



N. Shorrock  
Director  
Competiție

“ Competiția este un laborator tehnologic formidabil. Ea permite testarea în condiții extreme a produselor de serie de mâine. ”

Să vorbim despre



INVESTIȚIE

## China, India, Brazilia: proiecte strategice majore

Cele mai mari trei proiecte industriale ale Grupului sunt în curs de implementare. În cadrul uzinei Shenyang 2, din China, se vor produce anvelope de camion și autoturism, în cadrul uzinei Chennai, din India, se vor produce anvelope de camion, iar în cadrul uzinei Pau, Brazilia, se vor produce anvelope pentru autoturism. Numai aceste trei uzine reprezintă o investiție de 2,9 miliarde de dolari și urmează să producă primele anvelope în cursul anului 2012.

Aceste noi uzine vor juca un rol major în realizarea obiectivelor ambițioase de dezvoltare ale Grupului Michelin, prin asigurarea unor noi capacități de producție la nivelul cererii mondiale și consolidarea poziției Grupului Michelin pe trei piețe majore, care se preconizează să aibă un ritm de creștere de 9 până la 10 % pe an.

MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

### Berlin 2011: o participare record!

Peste 16 000 de persoane au participat la cea de 11-a ediție Michelin Challenge Bibendum, care a avut loc la Berlin în 2011, la care au fost prezenți 650 de ziaristi din întreaga lume.

Challenge Bibendum este un forum care se adresează tuturor provocărilor din domeniul mobilității rutiere durabile. Acest eveniment internațional îmbină teste și evaluări tehnice cu raliurile și probele de pistă, pentru a stabili progresele realizate în ce privește vehiculele, consumul de energie și tehnologiile.

Factori de decizie și lideri de opinie din sectorul public și privat evaluează progresele și soluțiile viitoare pentru asigurarea unei energii sustenabile, pentru o mai bună mobilitate..., iar marele public poate visa la automobile mai sigure, mai economice și mai "aproape de nevoile sale".



ANVELOPE PENTRU MOTOCICLETE

### Tim mai îndelungat, mai multă siguranță

Michelin a lansat pe piața Sport Touring Radial, aflată în plină expansiune, o nouă anvelopă destinată utilizării pe șosele pentru motocicletele de tip Sportster, Roadster, Touring și GT. Anvelopa MICHELIN Pilot Road 3, prima anvelopă cu lamele XST\* are într-adevăr performanțe inedite: frânează pe o distanță mai scurtă cu 2,5 m în medie pe carosabil umed decât predecesorul său, ceea ce reprezintă echivalentul unei treceri de pietoni, având, totodată, și o longevitate mai bună.

\* Tehnologia Lamelelor X



CAC 40

### Michelin se bucură de cea mai bună reputație

Michelin a fost desemnată compania cu cea mai bună reputație dintre companiile listate în indexul CAC 40!

Au fost interogate peste 3 500 de persoane de către Institutul Reputation din Statele Unite cu privire la următoarele criterii: calitatea produselor și a serviciilor, guvernarea corporativă, relațiile cu angajații, inovația, naționalitatea, performanța economică și financiară, leadership.

APP STORE REWIND 2011

### 3 aplicații MICHELIN în Top



Seleția celor mai bune aplicații și jocuri din App Store, în anul 2011, a clasat 3 aplicații Michelin printre cele mai bune vânzări ale anului: ViaMichelin Mobile, restaurantele din Ghidul MICHELIN Franța și harta MICHELIN Franța, care au înregistrat 1 400 000 de accesări...



#### NOUȚĂȚI

## O anvelopă concepută pentru noile piețe

Michelin a folosit tot know-how-ul său tehnologic pentru a realiza noua anvelopă MICHELIN EnergyTM XM2 și a oferi cea mai bună siguranță posibilă la cel mai mic cost de utilizare, pentru cel mai mare număr de automobiliști. Anvelopa MICHELIN EnergyTM XM2 conferă "Mai multă siguranță, timp mai îndelungat" și răspunde în primul rând nevoii de a oferi o anvelopă robustă pentru șoselele din China, Asia de Sud-Est, Rusia, India, America de Sud, Africa și Orientul Mijlociu. Într-adevăr, traficul dens și rețelele rutiere de calitate inegală din aceste țări pun anvelopele autoturismelor la grea încercare.

#### COMPETIȚIE



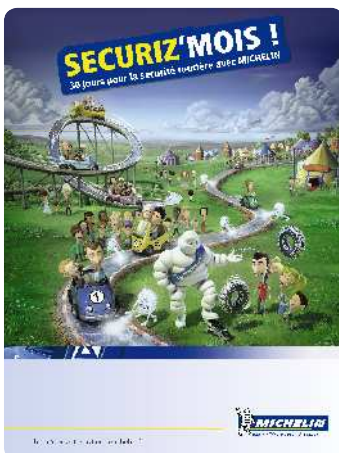
## Revenire victorioasă la Raliul WRC

Anul acesta, Michelin a revenit la Campionatul Mondial al Raliurilor (WRC), după cinci ani de absență.

Departamentul Competiție al MICHELIN are toate motivele să fie mulțumit de performanțele demonstrate de anvelopele sale pe toată durata sezonului.

O revenire deosebit de bună, deoarece Grupul și partenerii săi au obținut premiile pentru Pilot, cu Sebastien Loeb și pentru Constructori, cu Citroën.

#### SECURITATE



## Puternică mobilizare pentru promovarea securității rutiere

De mulți ani încoace, Michelin este angajat în procesul de ameliorare durabilă a securității rutiere.

În Europa, Grupul participă la proiectul ROSYPE (Securitatea Rutieră pentru Tinerii din Europa) care a permis deja sensibilizarea unui număr de 500 000 de tineri din 15 țări cu privire la un comportament corect al participanților la trafic.

În Franța, Michelin a lansat o acțiune națională inedită de sensibilizare față de securitatea rutieră: "Luna securității rutiere! 30 de zile pentru securitatea rutieră împreună cu Michelin".

#### PROTOTIP

## Mai mare, mai îngust, mai economic

La Salonul Automoblistic de la Frankfurt, Michelin a echipat autoturismul prototip Citroën Cubik cu o anvelopă prototip, de dimensiuni ieșite din comun. Diametrul foarte mare (22 de țoli) și lățimea relativ mică ameliorează calitățile aerodinamice ale acestei anvelope. Deoarece această anvelopă parcurge aceeași distanță efectuând mai puține rotații, se încălzește mai puțin, ceea ce reduce consumul de energie. Diametrul mai mare înseamnă și mai mult cauciuc în banda de rulare, ceea ce determină o creștere a kilometrajului total și reduce costul de utilizare.

#### CONSTRUCȚII CIVILE

## Un proiect titanice

Michelin s-a asociat proiectului de largire a Canalului Panama, furnizând 95% din totalul anvelopelor utilizate pe șantier, respectiv 1 564 anvelope numai în 2011! Acest proiect reprezintă o provocare strategică pentru linia de anvelope pentru construcții civile, care se preconizează că va duce la o creștere considerabilă a cotelor de piață pe segmentul infrastructurilor, datorită acestui contract.

## Convocare prin mijloace electronice și vot electronic la Adunarea Generală

Recent, autoritățile de reglementare a pieței au adoptat măsuri de facilitare a transmiterii notificării de convocare și a exercitării votului la distanță prin mijloace electronice (decretul din 9 noiembrie 2011, care intră în vigoare în data de 1 martie 2012).

Anul trecut, Michelin a aplicat deja măsura inovatoare de transmitere a notificării de convocare la Adunarea Generală prin mijloace electronice acționarilor care și-au exprimat această opțiune în scris.

Convocarea prin mijloace electronice asigură primirea de către acționar, fără nici un fel de întârziere, a tuturor documentelor utile pentru Adunarea Generală, pentru că această modalitate de transmitere nu mai este supusă riscurilor pe care le presupune transmiterea prin poștă. În paralel, trebuia să se prevadă în statutul Societății transmiterea unui buletin de vot la distanță prin mijloace electronice.

Această prevedere a fost inclusă în baza aprobării Adunării Generale din 13 mai 2011 a hotărârii referitoare la votul prin internet în format securizat.

De aici înainte, dispunem de posibilități juridice și tehnice pentru a vă putea oferi transmiterea notificării de convocare și exercitarea votului prin mijloace electronice.

Acest proces, care se înscrie în cadrul politicii de dezvoltare durabilă promovată de Grupul Michelin în ultimii ani, este deosebit de important și permite realizarea unor economii substanțiale în ce privește costurile directe aferente tipăririi, francării și transmiterii corespondenței, reducând totodată consumul de hârtie și de cerneală.

Dacă doriți să votați la distanță de la calculatorul dumneavoastră: site-ul internet [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires) vă furnizează indicațiile necesare, indiferent dacă dețineți acțiuni nominative direct înregistrate, indirect înregistrate sau în calitate de salariat acționar.

Dacă ați optat anul trecut pentru convocarea prin mijloace electronice, nu mai trebuie să îndepliniți nicio formalitate, veți primi automat notificarea de convocare prin internet, precum și kit-ul de vot electronic.

## Agenda

### Reuniuni pe teme financiare

- ▶ **23 aprilie 2012**  
Informare trimestrială la data de 31 martie 2012 (după închiderea ședinței de bursă)
- ▶ **11 mai 2012**  
Adunarea Generală Anuală a Acționarilor, 2012, ora 9, la Clermont-Ferrand
- ▶ **27 iulie 2012**  
Rezultatele primului semestru din 2012 (înainte de deschiderea ședinței de bursă)
- ▶ **22 octombrie 2012**  
Informare trimestrială la data de 30 septembrie 2012 (după închiderea ședinței de bursă)

### Întâlniri cu Acționarii

- 22 martie 2012:** Lyon
- 3 aprilie 2012:** Colmar
- 29 mai 2012:** Biarritz
- 18 iunie 2012:** Grenoble
- 18 septembrie 2012:** Rouen
- 2 octombrie 2012:** Montpellier

Reuniunea anuală de la Paris, prezidată de Geranții nostri, va avea loc în cadrul Salonului Acționaria, în datele de **23 și 24 noiembrie 2012**.

## Michelin a fost prezent la Salonul ACȚIONARIA în 18 și 19 noiembrie, anul trecut



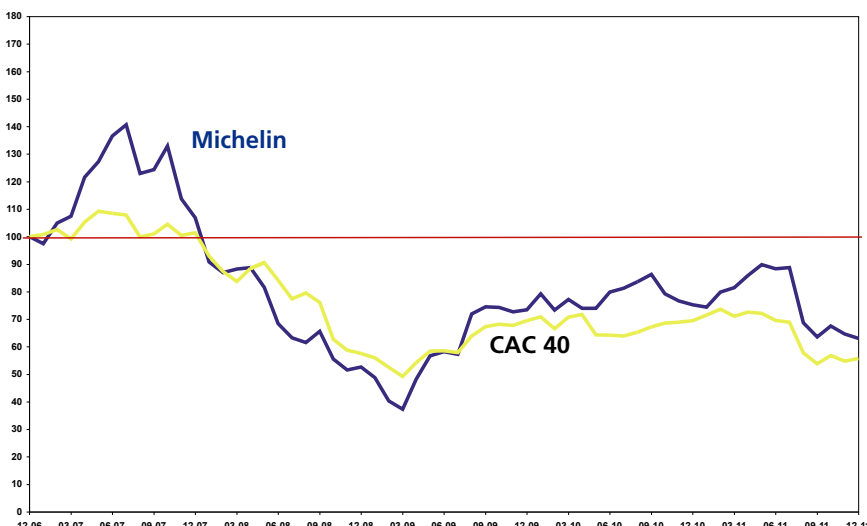
În fiecare an, Echipa de Relații cu Acționarii se folosește de fiecare prilej pentru a se întâlni cu acționarii, a le afla preocupările și a răspunde la întrebările acestora.

În 18 și 19 noiembrie, anul trecut, echipa a fost prezentă la Salonul ACȚIONARIA, care a avut loc la Palatul Congreselor de la Paris, pentru a răspunde la întrebările referitoare la Companie, precum și la gestionarea acțiunilor nominative înregistrate.

În timpul celor două zile, echipa Michelin de Relații cu Acționarii, împreună cu membrii Comitetului Consultativ al Acționarilor și ai Serviciului Michelin pentru Consumatori au răspuns numeroaselor și diverselor întrebări ale vizitatorilor.

## EVOLUȚIA CURSULUI ACȚIUNII

(baza 100 : 31 decembrie 2006)



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

## Fișa de identitate a acțiunii

Cifre la data de 31 decembrie 2011

- Code ISIN:** FR0000121261
- Număr de acțiuni:** 180 018 897
- Curs de închidere:** 45,68 euro
- Variație înregistrată din 01/01/11:** -14,93 %
- Capitalizare bursieră:** 8,2 Md €

### Repartiția capitalului la data de 31/12/2011:

- ▶ Personal **1,6%**
- ▶ Acționari Individuali **12,7%**
- ▶ Acționari Instituționali Rezidenți **30,21%**
- ▶ Acționari Instituționali Nerezidenți **55,5%**