

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2011

# VISION POUR UNE MOBILITÉ DURABLE



PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN



01

02 — **UNE MARQUE, UNE VISION**

- 04 — Un acteur global, proche, engagé
- 08 — Entretien croisé avec les Gérants
- 12 — **Horizon 2015**  
Une stratégie offensive

02

14 — **UNE VISION EN MOUVEMENT**

- 16 — **Innovation** : au cœur de la différence
- 28 — **Stratégie de marques** : Des marques pour plus de clients
- 32 — **Trois grands projets d'investissements** : Brésil, Chine, Inde
- 40 — **Distribution & services** : accélérateurs de croissance
- 44 — **Excellence opérationnelle** : levier de performance

03

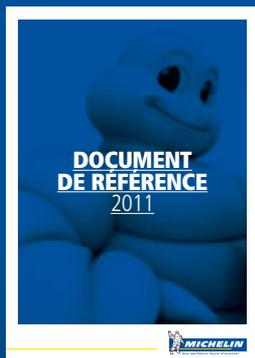
50 — **UNE VISION RESPONSABLE**

- 52 — **Avancer ensemble**, une démarche originale
- 58 — **Focus**. Sécurité au travail, sécurité routière, un même engagement
- 60 — **Empreinte sur l'environnement** : poursuivre les progrès au même rythme
- 66 — **Focus**. Le caoutchouc : développer les ressources, optimiser l'utilisation

04

68 — **UNE VISION PILOTÉE**

- 70 — Un gouvernement d'entreprise stable, responsable, efficace
- 76 — Les relations avec les actionnaires
- 78 — Les résultats 2011
- 82 — Chiffres clés
- 88 — Prix, récompenses & distinctions



Tout au long de ce document, des QR codes tels que celui-ci vous permettront de visionner des films complémentaires, directement sur votre smartphone équipé d'un lecteur approprié. Vous pourrez également retrouver ces contenus sur le site [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate).

**EN SAVOIR +**  
[www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate)  
[www.michinchallengebibendum.com](http://www.michinchallengebibendum.com)  
[www.aventure-michelin.com](http://www.aventure-michelin.com)

Le Document de Référence 2011, incluant le Rapport Financier Annuel, est disponible sur demande, en français et en anglais, auprès de la Direction des Relations Investisseurs de Michelin.

**MICHELIN A POUR AMBITION DE CONTRIBUER  
AU PROGRÈS DE LA MOBILITÉ ET DE CRÉER  
DE LA VALEUR DANS LE RESPECT DES CLIENTS,  
DES PERSONNES, DES ACTIONNAIRES,  
DE L'ENVIRONNEMENT ET DES FAITS.**

**LE GROUPE INNOVE DEPUIS 1889 POUR FACILITER  
LA MOBILITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS.  
ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR TOUS LES MARCHÉS DU  
PNEUMATIQUE ET DES SERVICES LIÉS AUX VOYAGES  
ET AUX DÉPLACEMENTS, MICHELIN CONDUIT UNE  
STRATÉGIE DE CROISSANCE MONDIALE, DURABLE  
ET RENTABLE.**

LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE, QUALITÉ DES PRODUITS ET  
DES SERVICES, ATTRACTIVITÉ DES MARQUES, EFFICACITÉ  
OPÉRATIONNELLE, SOLIDITÉ FINANCIÈRE : MICHELIN  
BÉNÉFICIE DE SOLIDES ATOUTS POUR RÉUSSIR SA NOUVELLE  
ÉTAPE DE CONQUÊTE ET ATTEINDRE SES OBJECTIFS.



**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.



---

# UNE MARQUE UNE VISION

01

UN ACTEUR GLOBAL,  
PROCHE, ENGAGÉ

02

ENTRETIEN AVEC  
LES GÉRANTS

03

HORIZON  
2015

**ACTEUR DE RÉFÉRENCE DE LA MOBILITÉ DURABLE**



Voir l'interview

### **MICHELIN, QUELS ATOUTS POUR DEMAIN ?**

Plus de 900 millions de véhicules roulent aujourd'hui dans le monde. Ce chiffre va probablement doubler dans les vingt prochaines années. Quelle sera demain la place de Michelin sur ce marché en croissance et sur quels atouts pourra-t-il compter pour assurer son développement ?

Où sont les relais de croissance du Groupe ?

Et pourquoi la marque MICHELIN peut-elle faire la différence ?

**RENCONTRE AVEC MICHEL ROLLIER,  
ET JEAN-DOMINIQUE SENARD, GÉRANTS COMMANDITÉS**



# ACTEUR GLOBAL, NOUS ÉQUIPONS TOUT CE QUI ROULE, PARTOUT, ET POUR TOUS LES BESOINS

## UNE EXPERTISE TRANSVERSALE, UNE PRÉSENCE MONDIALE

Michelin est l'un des rares acteurs mondiaux de l'industrie du pneu. Parti il y a plus d'un siècle à la conquête des grands marchés, il bénéficie d'une couverture géographique exceptionnelle et accélère son déploiement dans les pays émergents. Le Groupe apporte des réponses performantes à des attentes et à des conditions d'utilisation très différentes. Voitures, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, génie civil, exploitation minière, manutention, motos, scooters, vélos, avions, tramways, métros : Michelin occupe des positions de premier plan sur chacun de ces segments.

### 184 M

DE PNEUS PRODUITS  
69 SITES DANS 18 PAYS

### 170 PAYS

UNE PRÉSENCE COMMERCIALE  
DANS 170 PAYS

### 14,8%

DU MARCHÉ MONDIAL  
DU PNEU EN VALEUR<sup>(1)</sup>

### N°1

MONDIAL DES PNEUS  
HAUTE PERFORMANCE POUR  
AUTOMOBILES

### N°1

MONDIAL DES PNEUS RADIAUX  
POUR POIDS LOURDS, ENGIN  
DE GÉNIE CIVIL, AVIONS

### N°1

EUROPÉEN DES PNEUS  
POUR ENGIN AGRICOLES,  
MOTOS

(1) Tire Business 2011 Global Tire Company Rankings



# **PROCHES,** **NOUS FACILITONS** **LA MOBILITÉ** **POUR TOUS,** **PARTOUT, ET PAR** **TOUS LES MOYENS**

## **UNE OFFRE DE SERVICES SANS ÉQUIVALENT**

Le Groupe propose un portefeuille de marques complet afin d'apporter à chacun la performance qui répond le mieux et au meilleur coût à ses besoins. De nombreux services complètent et enrichissent son offre de pneus : assistance en cas de panne, cartes et guides, calcul d'itinéraires, information mobile, rechapage, solutions professionnelles de gestion du poste pneumatique, vente au km parcouru, à la tonne transportée ou à l'atterrissage. Michelin développe aussi des réseaux de distribution et de services intégrés, en franchise ou en partenariats d'enseignes qui font référence par la qualité du conseil et de leurs prestations.

**3300**  
CENTRES DE DISTRIBUTION  
ET SERVICES DANS 27 PAYS

**N°1**  
MONDIAL DU RECHAPAGE

**10 M**  
DE CARTES ET GUIDES EN  
15 LANGUES ÉDITÉS EN 2011

**950 M**  
D'ITINÉRAIRES CALCULÉS  
PAR VIAMICHELIN

**N°1**  
DES CONTRATS DE SERVICE  
POUR FLOTTES DE POIDS  
LOURDS, GÉNIE CIVIL,  
ET AVIONS



# ENGAGÉS, NOUS INNOVONS POUR UNE MOBILITÉ SÛRE, PROPRE ET CONNECTÉE

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

Consommer moins et mieux, réduire l'impact des pneus sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie, améliorer la sécurité : ces exigences sont pour Michelin autant d'opportunités de se différencier et de satisfaire les attentes de la société. Organisateur du Michelin Challenge Bibendum, le rendez-vous mondial de la mobilité durable, le Groupe s'appuie sur son leadership technologique, sa capacité d'innovation et la force de sa démarche *Performance et Responsabilité Michelin* pour contribuer au progrès de la mobilité dans tous les domaines du développement durable.

### N° 1

MONDIAL DES PNEUS À BASSE  
CONSUMMATION

### 15 Md

DE LITRES DE CARBURANT  
ÉCONOMISÉS DEPUIS 1992

### 38 M

DE TONNES DE CO<sub>2</sub> ÉVITÉES  
DEPUIS 1992

### 11<sup>E</sup>

MICHELIN CHALLENGE  
BIBENDUM  
6 000 PARTICIPANTS,  
10 000 VISITEURS

### 2011/2020

PARTENAIRE OFFICIEL DE  
LA DÉCENNIE D'ACTION POUR  
LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE DE  
L'ONU ET DE LA CAMPAGNE  
DE LA FÉDÉRATION  
INTERNATIONALE DE  
L'AUTOMOBILE EN FAVEUR  
DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

# MICHELIN

## UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

**Empreinte des sites  
sur l'environnement**

**-33 %**

Cette empreinte est mesurée par le MEF, Michelin sites Environmental Footprint, un indicateur composite agréant 6 composantes portant sur les consommations, les émissions et les déchets (valeur 2011 par rapport à 2005). Les données sont vérifiées par PricewaterhouseCoopers.

**Employés**

**115 000**

**Embauches**

**14 036**

**Heures de  
formation**

**7,2 Millions**

**Accident  
avec arrêt**

**0** dans **26** sites  
du Groupe

**Ventes nettes**

**20,7 Md€**

**En volume**

**+6,7 %**

**En valeur**

**+15,8 %**

**Résultat  
opérationnel**

**1,945 Md€**

Avant éléments non récurrents

**Endettement net  
sur capitaux propres**

**22 %**

**Investissements**

**1,7 Md€**

# ENTRETIEN CROISÉ



**JEAN-DOMINIQUE SENARD**  
*Gérant commandité*



**MICHEL ROLLIER**  
*Gérant commandité*

**« LES TROIS USINES DE GRANDE CAPACITÉ QUE NOUS DÉMARRERONS EN 2012 NOUS POSITIONNENT DURABLEMENT SUR LES GRANDS MARCHÉS DE CROISSANCE. »**

**« NOUS RELEVONS  
NOTRE OBJECTIF DE  
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
2015 À 2,5 MILLIARDS  
D'EUROS. »**

*Jean-Dominique Senard*

**« NOS POSITIONS DE  
LEADER SUR TOUS LES  
MARCHÉS DE SPÉCIALITÉS  
RADIAUX SONT UN ATOUT  
IMPORTANT. »**

*Michel Rollier*

### **COMMENT S'EST PASSÉ 2011 ?**

**Michel Rollier :** Michelin a engagé en 2011 son nouveau plan d'entreprise 2011-2015 : un plan de croissance ambitieux, une nouvelle étape de conquête. Nous terminons sa première année avec une performance remarquable dans un environnement contrasté. Nos marchés ont progressé dans toutes les zones géographiques, mais après un premier semestre porteur, la demande de pneus pour voitures et camionnettes est revenue sur ses tendances de long terme. Le marché des pneus de remplacement pour poids lourds a connu une forte inflexion à partir de l'été, notamment dans les pays d'Europe du Sud. En revanche, la demande a été et reste très forte pour les pneus de spécialités, notamment dans les secteurs minier et agricole.

L'élément le plus marquant de 2011 est toutefois le renchérissement sans précédent des matières premières et du caoutchouc naturel en particulier : il a représenté pour Michelin un surcoût record de 1,75 milliard d'euros. Malgré cela, notre résultat opérationnel dépasse 1,9 milliard d'euros, soit 9,4 % de nos ventes qui

franchissent la barre des 20 milliards d'euros avec une croissance proche de 16 %. Notre résultat net atteint un niveau historique : 1,46 milliard d'euros, en hausse de 39 %. Cela permet de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2012 la distribution d'un dividende de 2,10 euros par action qui se compare à 1,78 euro l'exercice précédent.

**Jean-Dominique Senard :** Soulignons que la forte croissance des ventes a été soutenue par une solide performance commerciale, avec une hausse des volumes de 6,7 %, et par une politique de prix très ferme et très réactive qui a rapporté 2 milliards d'euros. Nous avons réussi à absorber le surcoût massif des matières premières et à améliorer notre marge unitaire. Un autre point marquant est le montant de nos investissements qui s'élèvent à 1,7 milliard en hausse de 56 % par rapport à 2010. Cela s'explique par l'accélération de nos investissements de croissance qui ont dépassé 1 milliard d'euros. Pour les financer, nous avons utilisé la trésorerie libre de 526 millions d'euros générée par notre activité courante et les 495 millions d'euros obtenus de la cession de notre participation dans Hankook.

Nous terminons ainsi l'année avec une structure financière très solide ce qui est un atout majeur dans l'environnement actuel : en trois ans, notre ratio d'endettement net a été ramené de 84 % à 22 %.

### **QUELS SONT VOS OBJECTIFS POUR 2012 ET AU-DELÀ ?**

**MR :** La croissance devrait se poursuivre en 2012 dans les nouveaux marchés et en Amérique du Nord, mais l'évolution sera moins favorable en Europe. Nous anticipons un impact plus limité des matières premières : de l'ordre de 300 à 350 millions d'euros pour notre Groupe. Nous poursuivons des investissements élevés : environ 1,9 milliard d'euros. Nous visons, dans ce cadre des ventes en volume stables, un résultat opérationnel en hausse et une génération de trésorerie disponible positive. La croissance des volumes reprendra en 2013.

**JDS :** Nous visons en effet une croissance d'au moins 25 % en volume sur 2011-2015, un résultat opérationnel de l'ordre de 2,5 milliards d'euros en 2015, une génération de trésorerie libre positive sur la période et une rentabilité des capitaux employés (ROCE) supérieure à 9 % chaque année. ➤



## « JE SAIS QUE JEAN-DOMINIQUE CONTINUERA À PORTER HAUT LES VALEURS ET LES AMBITIONS DE MICHELIN. » *Michel Rollier*

Durant cette période, nous investirons environ 2 milliards d'euros par an. Ce sont des objectifs ambitieux, mais nous sommes confiants dans notre capacité à les atteindre.

### QUELLE EST VOTRE STRATÉGIE ?

**JDS :** Nous avons choisi chez Michelin de travailler pour une meilleure mobilité en apportant des produits et des services de qualité, en vivant nos valeurs et en restant maître de notre destin grâce à notre performance. Notre stratégie se décline en quatre axes au service de cette *meilleure façon d'avancer*.

### Le premier axe est notre leadership technologique

que nous allons maintenir et renforcer. C'est grâce à cela que nous pouvons croître de façon profitable malgré la hausse des matières premières et le durcissement des réglementations de sécurité et de protection de l'environnement qui sont deux tendances de long terme. Les avantages supérieurs que nous apportons sur le plan de la sécurité, de la longévité et des économies de carburant sont unanimement reconnus et valorisés par les constructeurs et les conducteurs. Plus les réglementations seront sévères, plus les matières

premières et l'énergie seront chères, plus la qualité de notre offre prendra de la valeur. Nous avons anticipé ces évolutions et mis en place des organisations qui démultiplient notre puissance d'innovation en accélérant les développements et lesancements.

### Le second axe est la croissance.

Il y a environ 1,2 milliard de pneus de tourisme-camionnette vendus dans le monde, il y en aura plus de 2 milliards en 2020. Nous passerons aussi de 120 millions à 200 millions de pneus pour les poids lourds. Les nouveaux marchés alimenteront 70 % de cette croissance. Pour répondre à leur forte demande, nous allons accroître nos capacités de production de 50 % d'ici 2020. Trois grandes unités entreront en production en 2012 au Brésil, en Chine et en Inde. D'autres sites suivront. Nous progresserons aussi sur les marchés matures, grâce à nos gains de productivité, en valorisant notre offre, en développant nos services. Sur tous ses marchés, Michelin s'appuiera sur une relation forte avec ses clients constructeurs, distributeurs et conducteurs, sur le développement de ses réseaux intégrés et franchisés et sur l'enrichissement des services qu'il apporte à ses clients.

### Le troisième axe est la

**compétitivité.** Durant les cinq ans du plan Horizon 2010, nous avons amélioré notre productivité de 35 %. Nous l'avons fait en respectant nos valeurs comme en témoignent nos résultats de sécurité au travail qui placent aujourd'hui Michelin au niveau des meilleures entreprises mondiales. Nous devons préserver ces acquis, doubler notre flexibilité et augmenter encore notre productivité de plus de 30 % entre 2010 et 2015 en déployant partout notre démarche de progrès continu.

Avec notre nouveau programme de compétitivité, nous visons à nouveau 1 milliard d'euros de gains sur cinq ans : 500 à 600 millions d'euros dans l'industrie, la logistique et les transports, 200 à 300 millions d'euros dans les frais généraux et les systèmes d'information, de l'ordre de 200 millions d'euros dans les matières consommées.

### Le quatrième axe est l'engagement

et le professionnalisme des hommes et des femmes du Groupe. C'est grâce à eux que Michelin est devenu ce qu'il est et c'est avec eux que nous atteindrons nos objectifs. La performance de notre Groupe, la réussite professionnelle et le développement de chacun vont de pair. Former, intégrer et développer les nombreuses personnes qui nous rejoignent, notamment dans les nouveaux marchés, partager nos savoirs, nos savoir-faire et nos valeurs est un challenge qui nous mobilise très fortement.

### QUELS SONT VOS ATOUTS ?

**MR :** Michelin a changé en profondeur au cours des six dernières années. Le Groupe est devenu plus efficace et

## « NOTRE DÉMARCHE PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN, DONT NOUS FÊTERONS LES DIX ANS EN 2012, DÉMONTRE CHAQUE JOUR SA FORCE ET SON ACTUALITÉ. »

Michel Rollier

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 et, face aux enjeux du futur, notre démarche *Performance et Responsabilité Michelin*, dont nous fêterons les dix ans en 2012, démontre chaque jour sa force et son actualité.

Parmi les nombreux atouts de notre Groupe, j'en évoquerai trois. D'abord, la marque MICHELIN sous laquelle nous réalisons 70 % de nos ventes. Elle est la référence du segment premium dont la croissance est plus forte que celle du marché global et sur lequel nous progressons plus vite encore.

MICHELIN est la marque préférée des consommateurs du haut de gamme. Sa technologie est recherchée par les constructeurs, ses performances reconnues par les prescripteurs. Nos pneumatiques sont excellents et nous sommes en position de les maintenir à l'avant-garde. Ce sont de solides avantages pour conserver un leadership durable sur un segment dynamique et profitable.

Nos positions de leader sur tous les marchés de spécialités radiaux sont également un atout important. Nous sommes N° 1 mondial en génie civil et avion, N° 1 en Europe sur le marché agricole avec une forte croissance en Amérique, N° 1 sur les marchés matures pour les deux roues. Ces activités sont très rentables : leur marge opérationnelle a dépassé 20 % en 2011. Elles nous assurent une croissance et une rentabilité durables sur le très long terme : je pense en particulier aux secteurs des ressources minières, énergétiques et agricoles. De plus, les services que nous

développons pour les opérateurs miniers ou les compagnies aériennes préfigurent de nouveaux modèles économiques d'avenir.

Enfin, troisième atout, sur le plan géographique, nous avons un bon équilibre entre les marchés développés d'Europe et d'Amérique du Nord et nous avons engagé une dynamique de développement dans les zones de croissance en ligne avec l'évolution du marché mondial. Elles représentent 32 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2011 et leur part va continuer d'augmenter avec la mise en service d'importantes capacités à partir de 2012 et leur montée en puissance. L'exposition de Michelin à la croissance va se renforcer très significativement d'ici 2015.

### LE PASSAGE DE RELAIS À LA TÊTE DE MICHELIN A ÉTÉ CONFIRMÉ EN FÉVRIER 2012. QUEL EST LE CALENDRIER ?

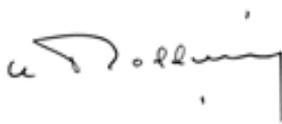
**MR :** Jean-Dominique Senard a été nommé Associé Commandité Gérant en mai 2011 et, depuis, nous préparons ensemble ma succession. La transition est maintenant assurée. Le groupe Michelin est en ordre de marche pour relever les défis qui ne manqueront pas de jalonner

notre nouvelle étape de conquête. Je proposerai donc à l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2012 de quitter mes fonctions à cette date. Si cette proposition est acceptée, Jean-Dominique Senard assurera seul la présidence du Groupe à compter du même jour et je pense que c'est une bonne chose : dans un groupe, il faut un patron et un seul.

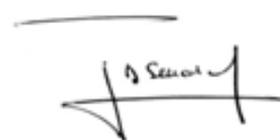
C'est d'autant plus pertinent que nos statuts ont été modernisés. Le mandat du gérant est désormais de quatre ans renouvelable. Le Conseil de Surveillance doit approuver le renouvellement ou la révocation du gérant et son rôle d'appréciation de la qualité de la gestion de la gérance a été confirmé statutairement. Ces évolutions contribuent à garantir, aujourd'hui et demain, la nomination et le maintien de patrons compétents à la tête du groupe Michelin.

Jean-Dominique Senard travaille à mes côtés depuis huit ans. J'ai pu constater ses qualités stratégiques, sa capacité à diriger les opérations et son leadership auprès des équipes. Je sais qu'il sera un excellent Président et qu'il continuera à porter haut les valeurs et les ambitions de Michelin. Il a mon entière et absolue confiance.

MICHEL ROLLIER



JEAN-DOMINIQUE SENARD



HORIZON 2015

# 2011-2015. UNE STRATÉGIE OFFENSIVE

**Michelin accélère son développement pour tirer parti de la forte croissance des nouveaux grands marchés et de la généralisation attendue des pneus préservant davantage l'environnement dont il est le leader mondial.**

Dans cette nouvelle étape de conquête, le Groupe allie performance et responsabilité pour contribuer au progrès de la mobilité et créer de la valeur pour ses clients, ses employés, ses actionnaires et la société. Michelin vise un résultat opérationnel de 2,5 milliards d'euros en 2015, un ROCE de plus de 9 %, une génération de trésorerie disponible positive sur toute la période et un taux de distribution de dividendes de l'ordre de 30 % du résultat net : des objectifs ambitieux dans un contexte exigeant.

## 4 AXES PRIVILÉGIÉS

01

### L'INNOVATION AU SERVICE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

Satisfaire les besoins réels des clients par l'innovation est depuis toujours la force de Michelin pour différencier son offre de produits et de services. Les nouvelles organisations en place pour accélérer les développements et les lancements de produits démultiplieront cette innovation.

02

### UNE CROISSANCE FORTE ET DIVERSIFIÉE

Michelin a pour objectif une croissance en volume de plus de 25 % entre 2010 et 2015 et de 50 % entre 2010 et 2020 en valorisant son offre sur les marchés matures et en accélérant la conquête des nouveaux marchés. Pour soutenir ses objectifs de croissance et de compétitivité, le Groupe renforce ses investissements : leur montant annuel devrait atteindre environ 2 milliards d'euros jusqu'en 2015 compris.

03

### UNE COMPÉTITIVITÉ RENFORCÉE

Le Groupe a résolument amélioré son pilotage et sa réactivité, mise en évidence notamment lors de la crise de 2009. Il continue d'accroître la productivité et la flexibilité de ses usines sur les marchés matures et se dote de capacités puissantes sur les grands marchés de croissance. Il transforme son fonctionnement pour renforcer sa compétitivité et réduire ses coûts en privilégiant la simplicité, l'efficacité et la responsabilisation. Le Groupe vise une nouvelle amélioration de sa productivité de 30 % entre 2011 et 2015.

04

### UNE CROISSANCE RESPONSABLE

Avec sa démarche Performance et Responsabilité Michelin, l'excellence de son management et l'engagement des équipes, le Groupe poursuit ses efforts d'amélioration des conditions de travail, de formation, de diversité, de relations avec ses partenaires et de réduction de l'empreinte de ses sites sur l'environnement. Cette empreinte a été réduite de 30 % par tonne de pneu produite depuis 2005.

# PRINCIPAUX OBJECTIFS POUR 2015

AU MOINS

## +25%

Ventes en volume de 2011 à 2015

## 2 Md€

Investissements par an

## 2,5 Md€

Résultat opérationnel<sup>(1)</sup> en 2015

## 30%

Taux de distribution de dividendes de l'ordre de 30 % du résultat net consolidé<sup>(2)</sup>

(1) Avant éléments non récurrents.

(2) Hors éléments exceptionnels

## 10

Jours de formation par an pour tous (en moyenne)

## 33%

Part des femmes dans le recrutement (hors agents de production)

## -45%

Empreinte environnementale de nos sites mesurée par le Michelin sites Environmental Footprint (à l'horizon 2016 par rapport à 2005)

# 4 LEVIERS DE CROISSANCE

01

## UNE R&D MONDIALE

Avec un budget annuel de près de 600 millions d'euros, 6 000 personnes et un portefeuille de brevets triplé en 10 ans, Michelin investit dans un développement accéléré des nouvelles gammes et l'amélioration continue des performances des pneus dans la recherche de solutions nouvelles aux enjeux de la mobilité.

02

## UNE OFFRE COMPLÈTE DE PNEUMATIQUES POUR TOUT CE QUI ROULE

Michelin est organisé en trois lignes produits – Tourisme camionnette, Poids lourd et Activités de spécialités – qui développent l'offre de produits et de services la plus large à l'échelle mondiale. Grâce à cette diversité sectorielle et géographique, le Groupe peut accéder à toutes les opportunités de croissance du marché.

03

## LA MARQUE MICHELIN ET LE PORTEFEUILLE DE MARQUES

La marque MICHELIN, par sa promesse d'équilibre des performances et son extraordinaire capital de confiance et de sympathie, est un moteur de croissance. Le Groupe élargit son territoire avec des marques dédiées qui se différencient sur leurs segments par leurs performances techniques. Michelin s'appuie sur une relation forte avec tous les acteurs de la distribution pour accéder au marché.

04

## LE PROFESSIONNALISME ET L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

Les équipes Michelin sont au cœur de la performance du Groupe. C'est grâce au professionnalisme et à l'engagement de son personnel que Michelin a grandi et franchi les obstacles pour construire sa position d'acteur de référence. Avec son plan stratégique 2011-2015, Michelin lance son projet le plus ambitieux depuis 30 ans. Le Groupe s'appuiera sur son programme d'engagement réciproque *Avancer Ensemble* pour réussir.

The background is a vibrant red color. It features large, semi-transparent white Chinese characters and numbers. At the top, characters like '黄', '滨', '20', '1', and '2' are visible. In the center, there are icons of a fork and a spoon. At the bottom, more characters like '20' and '1' are partially visible. The overall aesthetic is modern and dynamic.

# **UNE VISION EN MOUVEMENT**

01

**INNOVATION**

02

**STRATÉGIE  
DE MARQUES**

03

**TROIS GRANDS  
PROJETS  
D'INVESTISSEMENTS**

04

**DISTRIBUTION  
ET SERVICES**

05

**EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE**

**UN GROUPE À L'AVANT-GARDE**



Voir l'interview

### **MICHELIN, ACTEUR DE LA MOBILITÉ DE DEMAIN**

Le monde de l'automobile évolue.

Les attentes des clients aussi, tout comme leurs modalités de déplacement.

De plus en plus, ils sont enclins à payer l'usage  
d'un bien plutôt que le bien lui-même.

Dans ce contexte, quelle sera la voiture de demain ?

Comment Michelin se prépare-t-il à ces évolutions et comment y contribue-t-il ?

**RENCONTRE AVEC TERRY GETTYS**, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT  
ET **BRUNO MARZLOFF**, SOCIOLOGUE, ANIMATEUR DU GROUPE CHRONOS,  
LABORATOIRE DES MOBILITÉS URBAINES INNOVANTES.

# INNOVATION

**Au cœur de la différence.** L'innovation au service du client est le moteur du développement de Michelin depuis sa création et un puissant vecteur de différenciation. À l'origine de sauts technologiques majeurs comme le pneu radial et le pneu à basse consommation d'énergie, le Groupe mise d'abord sur l'avance technologique de ses produits et de ses services pour satisfaire les besoins réels de ses clients. Il joue un rôle moteur dans l'évolution de son industrie et l'adoption de nouveaux standards de performance au bénéfice de tous les conducteurs.

RETROUVEZ-NOUS SUR  
[WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE](http://WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE)





01



02

**UN ATOUT STRATÉGIQUE MAJEUR**  
FACE AU RENCHÉRISSEMENT DES MATIÈRES PREMIÈRES ET DE L'ÉNERGIE, À L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ET D'ENVIRONNEMENT, LES RÉPONSES SONT D'ABORD TECHNOLOGIQUES. À CET ÉGARD, LE LEADERSHIP TECHNIQUE ET LA CAPACITÉ D'INNOVATION DE MICHELIN SONT DES ATOUTS DÉTERMINANTS.

**01 > F-CITY H2 :** Une pile à combustible conçue par Michelin prolonge l'autonomie de ce véhicule urbain équipé d'une batterie. Ce projet a permis d'homologuer en France le premier véhicule à hydrogène conforme au règlement européen CE 79/2009.

**02 > 400 étudiants aux Michelin Green X Student Days 2011 :** L'objectif de cet événement est de promouvoir la haute technologie du pneumatique et la qualité de la RDI auprès de futurs ingénieurs passionnés d'innovation.

**L'**innovation permet au Groupe de maintenir une avance qui convainc et fidélise ses clients dans un contexte très concurrentiel. Elle apporte une valeur clairement perçue et reconnue par les clients. Elle permet de satisfaire aux exigences des législateurs en matière d'environnement et d'aider les clients constructeurs dans leur propre démarche. Elle assure l'avenir de la mobilité routière en proposant des solutions durables pour les clients, l'environnement et la société.

Grâce à son avance technique, Michelin possède une véritable force de proposition auprès des constructeurs et dans le domaine des réglementations applicables aux pneumatiques.

#### UNE R&D MONDIALE

Avec 6 000 personnes sur trois continents, un budget annuel de Recherche Développement Industrialisation (RDI) de près de 600 millions d'euros, un portefeuille de plus de 2 000 familles de brevets, Michelin dispose d'une force d'innovation sans équivalent dans le domaine du pneumatique. L'enjeu : stimuler l'innovation dans tous les domaines pour pousser plus loin l'équilibre des performances Michelin : longévité, sécurité et économie de carburant.

#### INNOVER POUR LES CLIENTS

La compréhension approfondie des usages et des besoins des clients est à l'origine du succès des pneus lancés par Michelin. De nouvelles organisations et de nouvelles méthodes de travail sont en place pour confronter au plus tôt les idées et les projets aux clients et aux marchés, renforcer la coopération avec le marketing, développer la co-conception avec les constructeurs. L'objectif du Groupe aujourd'hui : diviser par deux les délais de mise sur le marché. Le programme « *Innovation to Market* » s'appuie ainsi sur des prototypes, les démonstrateurs, testés auprès des clients constructeurs, distributeurs, gestionnaires de flottes ou conducteurs, dont les réactions permettent de valider l'intérêt des offres et de les améliorer. Des progrès considérables ont été réalisés parallèlement dans l'utilisation des outils de simulation. Cette approche structurée réduit les risques inhérents au lancement d'une innovation, accélère les décisions et la mise sur le marché de produits et de services dont la valeur pour les clients a été démontrée.



Voir le film



### LA TECHNOLOGIE NZG

PERMET JUSQU'À DEUX FOIS PLUS D'ATTERISSAGES ET DIMINUE JUSQU'À DEUX FOIS LE RISQUE DE COUPURES DES PNEUS. BOMBARDIER A DÉCIDÉ D'EN ÉQUIPER SON NOUVEL AVION « VERT ».

**SÉCURITÉ, LONGÉVITÉ, ÉCONOMIES DE CARBURANT : ÉQUILIBRER CES PERFORMANCES EST AU CŒUR DU MÉTIER DE MICHELIN, L'UN DES RARES ACTEURS MONDIAUX CAPABLES DE LE FAIRE POUR TOUS LES VÉHICULES, QUELS QUE SOIENT LEUR ENVIRONNEMENT, LEURS CONDITIONS D'UTILISATION ET LEUR MOTORISATION.**



### DES PERFORMANCES ÉQUILIBRÉES

Seul point de contact entre le véhicule et 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, consommer le moins d'énergie possible. Le défi : remplir toutes ces fonctions le plus longtemps possible, les faire progresser régulièrement, les vendre à un prix acceptable pour les clients et rémunérateur pour l'entreprise.

La force de Michelin : offrir le meilleur équilibre des performances recherchées par les clients, selon les motorisations et l'usage qu'ils font de leur véhicule. Seuls des pneus à fort contenu technologique peuvent relever ces défis. Les lancements de 2011 en sont une nouvelle concrétisation.

### L'ENJEU DE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE<sup>(1)</sup>

Améliorer l'efficacité énergétique des véhicules est une nécessité chaque jour plus pressante. Les pneus peuvent y contribuer. L'énergie nécessaire au roulement des pneumatiques représente en moyenne 20 % de la consommation d'une voiture à moteur thermique, 30 % pour une voiture à propulsion entièrement électrique et jusqu'à 33 % pour un poids lourd. Pour réduire la consommation des véhicules, leurs émissions CO<sub>2</sub> et accroître leur autonomie, le choix des pneus est un véritable enjeu : les écarts de résistance au roulement entre les pneus disponibles pour un même véhicule peuvent aujourd'hui atteindre 50 % !

Michelin a orienté son innovation vers la mobilité durable depuis plus de vingt ans. Inventeur en 1992 du premier pneu à basse résistance au roulement, il dispose d'une expertise inégalée en la matière. Le Groupe est aujourd'hui n° 1 mondial sur ce

(1) L'efficacité matière, une autre voie d'optimisation, est traitée p. 63 dans le chapitre environnement.



### MICHELIN Energy™ Saver

Une efficacité énergétique accrue de plus de 40 % depuis 1992. Plus de 180 homologations chez les constructeurs.

segment et renforce sa position avec sa 4<sup>e</sup> génération de pneus MICHELIN Energy™ Saver. Sa résistance au roulement est inférieure de 40 % à celle de la 1<sup>re</sup> génération et il permet une sécurité sans faille associée à une longévité kilométrique sans équivalent.

### ÉTIQUETAGE, RÉGLEMENTATION ET DIFFÉRENCIATION

Dès novembre 2012 en Europe, l'étiquetage obligatoire des pneus informera les automobilistes sur trois performances : l'efficacité énergétique mesurée par la contribution du pneu aux économies de carburant, la sécurité évaluée par la distance de freinage sur sol mouillé, et le bruit de roulement. Pour pouvoir être commercialisés, les pneus devront satisfaire à des seuils minimaux de performance simultanément dans ces trois dimensions.



### **MICHELIN X® MULTIWAY™ 3D**

PERMET AUX ROUTIERS DU TRANSPORT RÉGIONAL EUROPÉEN DE ROULER ÉCONOMIQUEMENT, LONGTEMPS ET SÛREMENT EN TOUTES CONDITIONS. LES NOUVELLES LAMELLES DE CE PNEU POLYVALENT RENFORCENT SON ADHÉRENCE, MÊME À MI-USURE.

Une réglementation similaire existe déjà au Japon et sera mise en place en Corée du Sud, puis aux États-Unis. Elle contribuera à souligner la supériorité des offres du Groupe sur trois continents.

Michelin est en mesure de proposer aux constructeurs des solutions susceptibles de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'à 10 g/km ou d'accroître sensiblement l'autonomie des véhicules hybrides et tout électriques. Les constructeurs automobiles pourront en effet avoir à acquitter des pénalités sur les voitures neuves vendues en Europe si elles dépassent les niveaux d'émissions CO<sub>2</sub> autorisés. Cette taxation s'appliquera dès 1 g/km de dépassement et s'alourdira avec le temps. Avec un gain de 4 g/km en moyenne, le pneu MICHELIN Energy™ Saver pourra permettre de réduire les seuils d'émission.



### **MICHELIN PILOT ROAD 3**

APPORTE AUX MOTARDS ROUTIERS DES PERFORMANCES INÉDITES D'ADHÉRENCE, DE FREINAGE SUR SOL MOUILLÉ ET DE LONGÉVITÉ GRÂCE À SES NOUVELLES LAMELLES XST ASSOCIÉES À LA DERNIÈRE GÉNÉRATION DE MÉLANGE BI-GOMME.



### **MICHELIN PRIMACY 3**

ASSURE UNE SÉCURITÉ PUISSANCE TROIS AVEC LA MEILLEURE ADHÉRENCE EN FREINAGE SUR SOL SEC ET SOL MOUILLÉ ET EN VIRAGE SUR SOL MOUILLÉ.

TESTS TÜV SÜD AUTOMOTIVE ET IDIADA 2011



### MICHELIN LATITUDE X-ICE NORTH

FREINE 6 % PLUS COURT SUR LA GLACE OU DANS LA NEIGE ET SA MOTRICITÉ PROGRESSE DE 15 %. PLUS DE 90 % DES 4X4 ET SUV RUSSES ET EUROPÉENS PEUVENT EN ÊTRE ÉQUIPÉS.



Le concept-car Citroën Tubik est équipé par Michelin d'un pneu prototype étroit de 22 pouces.



### MICHELIN ACTIVE WHEEL

INTÈGRE LA SUSPENSION, LE FREIN ET LE MOTEUR ALIMENTÉ PAR UNE BATTERIE OU UNE PILE À COMBUSTIBLE. PLUS BESOIN D'EMBRAYAGE, D'ARBRE DE TRANSMISSION NI DE DIFFÉRENTIEL : DE QUOI REPENSER COMPLÈTEMENT L'AUTOMOBILE.

### OSER PENSER AUTREMENT

Michelin structure ses efforts d'innovation selon deux axes : le progrès continu qui améliore les performances des pneus de gamme en gamme et l'innovation de rupture qui cherche des solutions radicalement nouvelles. Plusieurs développements récents illustrent la capacité des équipes du Groupe à penser autrement.

C'est le cas de la MICHELIN Tweel. Elle ne contient pas d'air, peut être rechargée à volonté et s'adapte aux terrains les plus difficiles. Parfaite pour certains engins de manutention, elle a été présentée en 2011 sur une Audi A4 au Salon automobile de Detroit.

Autre exemple : le MICHELIN Tall and Narrow imaginé pour les grandes routières. Grand et mince, ce pneu offre un meilleur aérodynamisme, un moindre échauffement et une grande longévité qui réduisent son coût d'utilisation.

Plus radicale encore, la roue motorisée Active Wheel intègre le pneu, le système de freinage, une suspension active et un moteur électrique miniaturisé. La version In Wheel Motors de ce concept révolutionnaire facilite l'hybridation des véhicules thermiques sans modification majeure. La roue motorisée est utilisée en configuration avant et/ou arrière selon le milieu et l'usage.



Voir le film

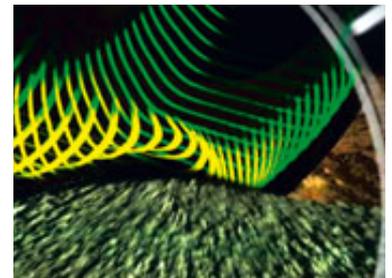
INNOVATE

# 创新 | РАЗВИВАТЬ | FÖRNYA | 혁신하다 نسحي | ИННОВАЦИИ | 革新する

## Quoi de commun entre l'Interstate 20 et les pistes du Sahara ?

Terrains, climats, véhicules, conduite, chargements sont radicalement différents. La force de l'innovation de Michelin ? Apporter une solution adaptée à chaque situation.

Avec un Centre de Technologies sur trois continents, des équipes affectées à chaque constructeur, des Field Engineers chargés d'étudier les conditions d'utilisation des pneus sur le terrain, Michelin s'est donné les moyens d'innover au plus près des besoins de ses clients.



### MICHELIN ENERGY™ XM2 : développé pour les BRIC

Fortes densités de trafic, longs trajets entre villes et campagnes, réseaux en construction... Michelin a pris en compte ces contraintes pour proposer le meilleur de sa technologie au plus grand nombre. Des petites cylindrées aux berlines, ce nouveau pneu assure la meilleure sécurité au meilleur coût avec une longévité accrue de 20 % grâce à la technologie MICHELIN Ironflex.

### MICHELIN® XZA3® + Evertread™ : pour les grands routiers nord-américains

Grâce à sa bande de roulement bi-matériaux, ce pneu offre un rendement kilométrique supérieur de 30 % à la concurrence sur les applications longue distance, des économies de carburant entérinées par la certification EPA SmartWay et des qualités de comportement et de rechapabilité conformes aux attentes des grands routiers.



Voir le film

PASSION COMPÉTITION

# UN LABORATOIRE GÉANT

**En 1891, la victoire à vélo de Charles Terront dans le Paris-Brest-Paris**, avec 9 heures d'avance sur son plus proche concurrent, démontrait brillamment l'avantage du pneu démontable Michelin. Cent vingt ans plus tard, la compétition constitue pour Michelin un extraordinaire levier de progrès pour concevoir les pneus de demain.

## LES PNEUS MICHELIN À L'ÉPREUVE DE PLUS DE 120 COMPÉTITIONS PAR AN



*« LE MAÎTRE MOT DE L'INNOVATION, C'EST DÉPASSEMENT. C'EST AUSSI CELUI DE TOUT SPORTIF.*

*NOUS SAVONS CHEZ MICHELIN COMBIEN NOTRE ENGAGEMENT DANS LA COMPÉTITION SPORTIVE A PERMIS D'ACCÉLÉRER LES INNOVATIONS ET NOUS SOMMES DÉTERMINÉS À CONTINUER», SOULIGNE MICHEL ROLLIER. « LA COMPÉTITION EST LE MEILLEUR LABORATOIRE POUR DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS EN SE CONFRONTANT À LA CONCURRENCE ET À DES CONDITIONS EXTRÊMES D'UTILISATION. »*

DANS LE MONDE ENTIER, MICHELIN S'ENGAGE AU PLUS HAUT NIVEAU. L'OBJECTIF : FAIRE GAGNER SES PARTENAIRES EN LEUR FOURNISSANT « NON PAS DE LA GOMME, MAIS DE LA PERFORMANCE » : UNE PERFORMANCE QUI EMPRUNTE LE PLUS COURT CHEMIN VERS LES PNEUS DE SÉRIE.

## VICTOIRES AU CHAMPIONNAT DU MONDE DES RALLYES (WRC)



EN 2011, MICHELIN A REMPORTE TOUTES LES ÉPREUVES SUR TERRE AVEC SON NOUVEAU PNEU MICHELIN LATITUDE CROSS, LE RALLYE NEIGE/GLACE AVEC SON NOUVEAU PNEU MICHELIN X-ICE NORTH, ET TOUTES LES ÉPREUVES SUR ASPHALTE AVEC LE PNEU MICHELIN PILOT SPORT, DÉMONTRANT SA CAPACITÉ À SURMONTER LES CONTRAINTES TECHNIQUES LES PLUS FORTES SUR LES TERRAINS LES PLUS VARIÉS.

## 20<sup>E</sup> VICTOIRE AUX 24 HEURES DU MANS



MICHELIN S'IMPOSE EN PROTOTYPE LMP1 ET LMGT.

LE COMMENTAIRE DE BENOÎT TRÉLUYER, L'UN DES TROIS PILOTES DE L'AUDI VICTORIEUSE, SUR SA FIN DE COURSE :

*« C'ÉTAIT UN TRÈS LONG RELAIS : 55 TOURS ET 3 H 20 PASSÉES DANS LA VOITURE ! LES PNEUS MICHELIN M'ONT TOUT DE SUITE DONNÉ DE L'ADHÉRENCE ET J'AI PU ROULER SUR UN RYTHME SOUTENU TOUT AU LONG DU RELAIS POUR GARDER MA PREMIÈRE PLACE. JE POUVAIS ENCORE ATTAQUER À LA FIN DE MON CINQUIÈME RELAIS. »*

ADHÉRENCE, LONGÉVITÉ, CONSTANCE DANS LA PERFORMANCE : AUTANT DE QUALITÉS PARTAGÉES AVEC LES PNEUS MICHELIN DE SÉRIE.

➤  
**LA FIA ET MICHELIN  
 PARTENAIRES POUR LA  
 MOBILITÉ DE DEMAIN**



**DANS LE CADRE DE CE  
 PARTENARIAT DE TROIS ANS  
 (2011-2013)**

- > MICHELIN S'ENGAGE À AUGMENTER LA DURÉE D'UTILISATION DE SES PNEUS DÈS LA SAISON 2012 DU FIA WRC.
- > DES ÉTUDES ONT ÉTÉ ENTAMÉES POUR MESURER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU WRC ET DU WEC.
- > MICHELIN CONTRIBUERA À DÉFINIR UNE STRATÉGIE ENVIRONNEMENT POUR LA FILIÈRE COMPÉTITION ET DES MESURES VISANT À ACCÉLÉRER LES TRANSFERTS DE TECHNOLOGIES VERS LES VÉHICULES DE TOURISME.

➤  
**1<sup>RE</sup> CONVENTION  
 INTERNATIONALE SPORT  
 & ENTREPRISE**



**POUR MARQUER 120 ANS  
 D'ENGAGEMENT DANS LA  
 COMPÉTITION ET LE 100<sup>E</sup>  
 ANNIVERSAIRE DE L'ASM,**  
 L'ASSOCIATION OMNISPORTS FONDÉE PAR MARCEL MICHELIN, LE GROUPE A ORGANISÉ SA PREMIÈRE CONVENTION INTERNATIONALE SPORT & ENTREPRISE EN NOVEMBRE 2011 À CLERMONT-FERRAND.  
 SPORT & INNOVATION, SPORT & MANAGEMENT, SPORT & RESPONSABILITÉ SOCIALE : TROIS TABLES RONDES ONT PERMIS À DE NOMBREUSES ENTREPRISES, SPORTIFS DE HAUT NIVEAU, ÉLUS ET UNIVERSITAIRES D'ÉCHANGER LEURS POINTS DE VUE.



Voir le film

**LAURIERS 2011 :  
 DES CENTAINES DE VICTOIRES  
 SUR 5 CONTINENTS**



**AUTO**

- **24 Heures du Mans** : 20<sup>e</sup> victoire avec Audi dont 14 consécutives
- **Le Mans Series** : invaincu depuis 2004
- **American Le Mans Series** : plus de 100 victoires depuis 1999
- **Intercontinental Le Mans Cup** : invaincu en série LMP1, LMGT, GTE Pro et LM GTE Am
- **FIA GT1 World Championship** : champion 2011 avec Nissan et Aston Martin
- **Championnat du Monde des Rallye WRC** : retour gagnant avec 13 victoires, et un 21<sup>e</sup> titre mondial de constructeur avec Citroën, et un 19<sup>e</sup> titre mondial pilote avec Sébastien Loeb
- **Dakar** : 26<sup>e</sup> succès avec Volkswagen

**MOTO**

- **Championnat de France Superbike** : 12 victoires sur 13 épreuves disputées, 3 triplés, 7 doublés et 7 pole positions avec BMW
- **Championnat Espagnol de Vitesse** : 6 triplés et 1 doublé sur 7 épreuves disputées
- **Champion d'Espagne de vitesse** avec Kawasaki
- **Championnat d'Italie de Vitesse** : Victoire à Misano et Vallelunga avec Ducati
- **Championnat du monde d'Endurance** : 2<sup>e</sup> avec BMW
- **Dakar** : 28<sup>e</sup> succès depuis 1982 avec KTM

En savoir ☉  
 Suivre les compétitions  
[www.michelinsport.com](http://www.michelinsport.com)



11<sup>E</sup> MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

# NOUVELLES AVANCÉES AU SOMMET MONDIAL DE LA MOBILITÉ DURABLE



Concourir ensemble  
pour la mobilité routière durable

Le nombre de véhicules pourrait dépasser 1,6 milliard en 2030 pour une population de 8 milliards d'hommes, mais la raréfaction des énergies fossiles, le changement climatique, et la pollution urbaine avec plus d'un milliard de citadins supplémentaires d'ici vingt ans posent d'immenses défis. L'industrie du transport s'est engagée dans une formidable évolution pour les relever.

Depuis 1998, le Michelin Challenge Bibendum a pour mission de promouvoir et faire partager les progrès présents et futurs de la mobilité. Véritable sommet mondial de la mobilité durable, c'est le seul événement à réunir constructeurs,

équipementiers, énergéticiens, chercheurs et pouvoirs publics. Il leur permet de comparer les technologies les plus avancées et d'échanger sur l'avenir de la mobilité : une mobilité accessible au plus grand nombre, propre, sûre et connectée.

## UN IMMENSE SUCCÈS

Après Rio de Janeiro en 2010, le 11<sup>e</sup> Michelin Challenge Bibendum s'est tenu à Berlin du 18 au 22 mai 2011 sur le site de l'ancien aéroport international de Tempelhof. Il a réuni plus de 150 entreprises et organisations, 6 000 experts, décideurs, chercheurs et universitaires originaires de 80 pays. Il a attiré plus de 10 000 visiteurs, et 650 journalistes ont couvert l'événement.



**La sécurité routière était l'un des thèmes centraux du 11<sup>e</sup> Michelin Challenge Bibendum.** Près de 120 experts réunis dans le cadre des activités du Global Road Safety Partnership (GRSP) ont débattu du rôle que peuvent jouer les entreprises privées dans la promotion de la sécurité routière dans le cadre des déplacements professionnels.



## FUTURISTES, PROPRES, ÉCONOMIQUES ET DURABLES

140 VÉHICULES ONT DÉFILÉ PRÈS DU QUADRIGE DE LA PORTE DE BRANDEBOURG.



## UN CONCOURS DE DESIGN

A RÉCOMPENSÉ LES MEILLEURS PROGRÈS DANS L'ARCHITECTURE DES VÉHICULES.

## «Croire en l'avenir, c'est embrasser les nouvelles technologies et les mettre au service de tous.»

*PATRICK OLIVA, PRÉSIDENT DU MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM, DIRECTEUR DE LA PROSPECTIVE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE MICHELIN*

## DES RENCONTRES DE HAUT NIVEAU

Depuis sa création, le Michelin Challenge Bibendum s'attache au rapprochement du monde automobile et des décideurs politiques, indispensable au développement rapide et équilibré d'une offre étendue de mobilité durable. À Berlin, la cérémonie d'ouverture, le Forum des leaders, ainsi que 43 séminaires, débats, ateliers et conférences de presse ont permis de conduire ce dialogue au plus haut niveau.

La convergence entre trois évolutions a dominé les débats.

- > Les industriels ont maintenant prouvé leur capacité à produire des véhicules de grande efficacité énergétique et à progresser encore.
- > Les spécialistes des télécommunications ont confirmé l'apport des technologies de l'information et de la communication à la mobilité, notamment dans le cadre de systèmes de transport intelligents (ITS).
- > Ces nouvelles technologies et l'évolution des mentalités favorisent l'émergence de nouveaux modèles économiques et permettent d'imaginer de nouveaux rapports à la mobilité fondés sur la valeur d'usage et plus seulement sur la notion de propriété.

## TESTS, RALLYES ET TECHNOLOGIES

Quatre rallyes (urbain, interurbain, éco-conduite et véhicules électriques) ont permis de tester et comparer les performances de véhicules représentatifs des technologies de pointe en matière de mobilité propre : électriques, à hydrogène ou à combustion interne optimisée.

Au Centre d'exposition technologique, les principaux constructeurs mondiaux et d'autres acteurs de l'industrie automobile ont présenté et expliqué leurs dernières innovations en matière de mobilité routière durable. 72 stands étaient présentés. Près de 300 véhicules étaient exposés.

## À LA RENCONTRE DES ÉTUDIANTS ET DU GRAND PUBLIC

La Journée des étudiants a confirmé le succès obtenu un an plus tôt à Rio. Plus de 800 étudiants ont été invités à échanger avec les professionnels du secteur et à tester les dernières générations de véhicules propres. Pour la première fois, le Michelin Challenge Bibendum a ouvert ses portes au grand public : plus de 10 000 personnes sont venues s'initier aux technologies du futur au Centre d'exposition et essayer en toute sécurité les véhicules de demain sur 15 km de pistes aménagées à cet effet.



Voir le film

INNOVER POUR NOURRIR LA PLANÈTE

# MICHELIN CONTRIBUE À RELEVER LE DÉFI

**7 milliards d'êtres humains en 2011, 9 milliards attendus en 2050 :** il faudra produire plus pour nourrir la planète, mais aussi produire mieux pour préserver les équilibres et ne pas épuiser les ressources naturelles. Michelin apporte sa contribution à ce double défi en mobilisant sa capacité d'innovation.



## MICHELIN AXIOBIB

EST SPÉCIALEMENT CONÇU POUR PERMETTRE AUX TRACTEURS DE TRÈS FORTE PUISSANCE DE DÉVELOPPER TOUT LEUR COUPLE MOTEUR POUR LABOURER EFFICACEMENT.

La nécessaire augmentation de la production agricole doit s'inscrire dans une logique de développement durable pour prendre en compte la raréfaction des énergies fossiles, protéger les ressources en sol et en eau, préserver la biodiversité. Les agriculteurs devront accroître les rendements, mais le faire avec des pratiques économes en eau, en intrants, en carburant, et plus attentives aux écosystèmes.

## UNE AGRICULTURE PRODUCTIVE, ÉCONOME ET ÉCOLOGIQUE

Concilier des qualités qui hier encore pouvaient paraître incompatibles, atteindre le meilleur équilibre des performances est un objectif que les agriculteurs partagent avec Michelin. Le Groupe s'investit pour une agriculture productive, économe et écologique et apporte des solutions.

## ULTRAFLEX : L'INNOVATION DE RUPTURE D'UNE AGRICULTURE DURABLE

Avec l'introduction en 2004 de la technologie MICHELIN Ultraflex, le Groupe a apporté à l'agriculture une véritable innovation de rupture, la seule dans le domaine des pneumatiques pour engins agricoles depuis l'introduction des pneus radiaux il y a cinquante ans.

## Respect des sols

La technologie MICHELIN Ultraflex permet de rouler à basse pression, ce qui limite la compaction des sols et préserve la productivité de la terre. On estime en effet que le passage

des engins affecte environ le tiers des surfaces travaillées. MICHELIN Ultraflex respecte mieux les sols : à charge identique, la profondeur de l'empreinte est réduite de 25 à 50 % ce qui améliore les rendements à l'hectare.

MICHELIN Ultraflex permet aussi d'utiliser des tracteurs et des engins plus puissants, qui sont aussi plus lourds, sans accroître la compaction des sols. Les rendements sont maintenus avec une productivité accrue.

## Économie de carburant

Cette performance s'accompagne d'une économie de carburant de 5 à 10 % grâce à la grande motricité et la moindre résistance des pneus MICHELIN à l'avancement sur sol meuble.

Ces qualités améliorent le fonctionnement des engins durant les travaux ce qui réduit leur consommation de carburant.

## Longévité

Les pneus de technologie MICHELIN Ultraflex présentent également une plus grande longévité, ce qui assure aux agriculteurs un coût de revient à l'heure d'utilisation avantageux.



### **ULTRAFLEX ACCOMPAGNE TOUT LE CYCLE CULTURAL**

Avec le lancement en 2011 des pneumatiques CerexBib pour les engins de récolte et SprayBib pour les pulvérisateurs, Michelin déploie sa technologie MICHELIN Ultraflex tout au long du cycle cultural – préparation des sols et semis, traitement, récolte et restructuration des sols – avec une gamme de pneumatiques adaptée à chaque phase. En outre, les caractéristiques de ces pneus contribuent à faciliter les déplacements sur route des engins qui en sont équipés.

Plus largement, Michelin développe de nouvelles gammes et dimensions pour accompagner l'augmentation de la taille, du poids et de la puissance des machines. Les agriculteurs peuvent ainsi augmenter la productivité de leurs exploitations en préservant les sols et réduisant leurs coûts de fonctionnement : une incitation à développer leurs activités pour mieux nourrir la planète.



### **MICHELIN CEREXBIB**

CONÇU POUR LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENGINS DE RÉCOLTE HAUTES PERFORMANCES, LE NOUVEAU MICHELIN CEREXBIB EST LE SEUL PNEUMATIQUE TRAVAILLANT À MOINS DE 2 BARS DE PRESSION.

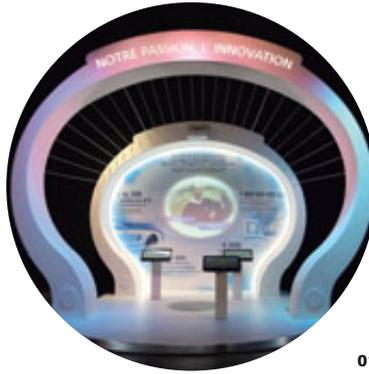
### **LA PERFORMANCE DURABLE D'ULTRAFLEX**

- > RESPECT DES SOLS AVEC UNE COMPACTION RÉDUITE DE 25 À 50 %
- > ÉCONOMIE DE CARBURANT DE 5 À 10 %
- > LONGÉVITÉ ACCRUE

# STRATÉGIE DE MARQUES

**Des marques pour plus de clients.** La marque MICHELIN est un puissant levier de croissance et de rentabilité. Ses engagements tenus de qualité et de service lui valent l'entière confiance de ses clients. Sa capacité unique à offrir le meilleur équilibre des performances d'un pneumatique répond à leurs attentes et à celle de la société.





01



02

**LA MARQUE MICHELIN : UN LEADERSHIP RECONNU**  
MICHELIN COMPTE PARMIS LES PLUS GRANDES MARQUES MONDIALES PAR LA VALEUR QUE LUI ACCORDENT LES CONSOMMATEURS.

**3,4 Md\$**

**C'EST L'ESTIMATION DE LA VALEUR DE LA MARQUE MICHELIN**

(SOURCE BRANDFINANCE® GLOBAL 500, 2011).

**01 > L'Aventure Michelin**

2 000 m<sup>2</sup> pour découvrir l'histoire et toutes les innovations de Michelin ainsi que les enjeux du pneu et de la mobilité.

**02 > Bibendum « icône de l'année » aux États-Unis**

À 113 ans, Bibendum prend place parmi les marques les plus célèbres sur la *Madison Avenue Advertising Walk Of Fame* à New York, l'avenue historique de la publicité.

**A**vec près de 100 % de notoriété<sup>(1)</sup> en Europe, en Amérique du Nord, en Russie et en Chine, la marque MICHELIN est connue et appréciée dans le monde entier. Sécurité, fiabilité, longévité, efficacité énergétique, expertise et services : derrière la marque MICHELIN, il y a toute la puissance de la recherche, tout le savoir-faire des équipes industrielles, toute l'efficacité d'un marketing qui permet de capter les vraies attentes du marché. La confiance dont bénéficie la marque MICHELIN suscite l'achat et fidélise, ce dont témoignent ses performances dans toutes les zones géographiques. Constructeurs, gestionnaires de flottes et particuliers le perçoivent clairement : tous les pneus ne se valent pas. Les pneus MICHELIN, sont plus sûrs, durent plus longtemps et permettent d'économiser du carburant, ce qui réduit leur impact sur l'environnement. Tout compte fait, les économies réalisées à l'usage font du pneu MICHELIN le moins cher du marché. Maintenir cet équilibre des performances dans la durée, les faire progresser ensemble pour offrir le coût de revient total le plus intéressant : c'est la force unique de la marque MICHELIN que le Groupe s'attache à valoriser.

(1) Brand Health Tracker 2011

**UNE COMMUNICATION MONDIALE**

Michelin investit plus fortement que jamais dans la marque MICHELIN, comme l'illustre sa campagne de publicité mondiale déployée depuis octobre 2009 : « *Le bon pneu peut tout changer* ». Bibendum dispose d'un formidable capital de sympathie.

Élu meilleur logo du XX<sup>e</sup> siècle en 2000, il a été à nouveau distingué en 2011. À l'invitation du magazine américain *Advertising Week*, il a rejoint les marques les plus célèbres sur la *Madison Avenue Advertising Walk Of Fame* à New York, l'avenue historique de la publicité.

**UN PRICING POWER AVÉRÉ**

Ces six dernières années, la hausse des matières premières a coûté plus de 3 milliards d'euros au Groupe Michelin, dont 1,75 milliard pour la seule année 2011. La puissance de la marque MICHELIN, qui a signé de l'ordre de 80 % des ventes en 2011, a permis de faire passer les augmentations de prix nécessaires pour compenser ces surcoûts.



**Voir les spots publicitaires**

# MICHELIN TRAVEL PARTNER, MICHELIN LIFESTYLE VIVRE LA MARQUE MICHELIN AU QUOTIDIEN

**Entretenir une relation durable** avec les consommateurs, tisser d'autres liens : c'est la vocation des cartes, guides et services numériques de Michelin Travel Partner et des produits sous licence de Michelin Lifestyle.



## VIAMICHELIN

PLUS DE 400 MILLIONS DE VISITES  
PAR AN

> VIAMICHELIN MOBILE POUR  
IPHONE ET ANDROID : PRÈS DE  
1 MILLION DE TÉLÉCHARGEMENTS.  
> VIAMICHELIN TRAFIC ET  
L'ATLAS MICHELIN FRANCE 2011 :  
DISPONIBLES SUR IPAD.



## LE NETTOYANT JANTES ET ENJOLIVEURS MICHELIN

« PRODUIT DE L'ANNÉE 2011 »  
ET « TROPHÉE DE LA MAISON  
2011-2012 » EN FRANCE.

## BIBENDUM, COMPAGNON DE VOYAGE DEPUIS 1900

**1900** : Paris accueille l'Exposition Universelle ; Michelin offre aux chauffeurs son premier Guide Rouge et ouvre un « bureau des itinéraires ».  
**1910** : André Michelin invente la carte routière et son pliage en accordéon.  
**1925** : au bureau des itinéraires, plus de cent employés satisfont les demandes des automobilistes, touristes et voyageurs de commerce.  
**1926** : Michelin édite son premier guide de voyage culturel et touristique, l'ancêtre de la célèbre collection du Guide Vert.

**2011** : Consulter une carte, choisir un itinéraire ou un restaurant, s'informer du trafic, préparer un voyage, visiter un musée... ces informations et services sont disponibles sous forme papier avec les cartes et guides MICHELIN, sur ordinateurs, tablettes et téléphones mobiles grâce aux services numériques ViaMichelin. La qualité et la fiabilité des cartes et guides MICHELIN sont une autre illustration de la contribution du Groupe à la mobilité. Pour accélérer le développement de produits et services intégrés conçus pour tous les supports, ces activités ont été réunies en 2011 au sein d'une entité unique : Michelin Travel Partner.

## MICHELIN LIFESTYLE : TISSER D'AUTRES LIENS

Depuis 2001, Michelin Lifestyle sert la marque MICHELIN avec des produits sous licence qui permettent de multiplier les contacts avec les consommateurs, notamment les plus jeunes, engageant et prolongent une expérience agréable et affective avec la marque en soulignant ses atouts :



**Chicago,  
Kyoto,  
Hong Kong  
& Macau...**  
le Guide  
MICHELIN  
à la conquête  
du monde

innovation, performance, sécurité, respect de l'environnement. Trois domaines sont privilégiés : les accessoires pour automobiles, motos et vélos, les chaussures et les autres articles qui valorisent le patrimoine de Michelin et de Bibendum. Plus de 15 millions de produits sous licence ont été vendus en 2011, générant des ventes en prix de détail de plus de 260 millions d'euros sur lesquelles Michelin perçoit des redevances modulées selon son implication. L'objectif est de croître de 50 % d'ici 4 à 5 ans en accélérant dans deux directions : les accessoires automobiles, notamment en Chine et au Brésil, et les chaussures de sport qui bénéficient des technologies de Michelin en matière d'adhérence et de longévité. Des partenariats sont ainsi déjà noués avec le Français Babolat (tennis et badminton), l'Espagnol Kelme (football en salle) et l'Allemand Uhlsport, marque Kempa (handball).



Voir le film

# UN PORTEFEUILLE DE MARQUES COMPLET

**Le Groupe s'appuie sur un riche portefeuille de marques** qui élargit son territoire premium à d'autres segments. Les gains de productivité réalisés ces dernières années lui permettent de dynamiser cette croissance dans de bonnes conditions de rentabilité.

## SATISFAIRE LARGEMENT LES BESOINS

Avec son portefeuille de marques, le Groupe couvre largement les besoins : les conducteurs de voitures sportives et SUV en attente d'une marque spécialisée avec BFGoodrich, le milieu de gamme avec des marques régionales fortes, UNIROYAL en Amérique du Nord et KLEBER en Europe, les segments plus économiques avec les marques TIGAR, KORMORAN, RIKEN ou TAURUS sur leurs marchés respectifs.

## DÉVELOPPER LES VOLUMES

Dynamisés par le développement de l'automobile et des transports routiers dans les zones de croissance, les segments tier 2 et tier 3 représentent 40 % du marché mondial.

Le Groupe développe ses positions sur ces segments avec des marques spécifiques : elles se différencient de leur concurrence par leurs performances, et leurs conditions de production respectueuses des valeurs du Groupe.

En Europe, le Groupe pourrait doubler à terme la capacité de ses usines de Serbie et de Roumanie qui fabriquent déjà 12 millions de pneus pour ces segments. En Asie, la voie du partenariat a été choisie.

## UN PARTENARIAT POUR LE MARCHÉ CHINOIS

La création d'une co-entreprise avec les groupes chinois Shanghai Huayi et Double Coin s'inscrit dans ce cadre. Cette nouvelle société produira et commercialisera des pneus pour voitures et camionnettes sous la



marque WARRIOR pour le marché chinois.

Elle exploitera une usine en construction à Wuwei, dans la province de l'Anhui, à 400 km environ à l'ouest de Shanghai. Michelin détiendra 40 % de la co-entreprise et ses partenaires chinois 60 %. Ce projet, d'un coût total de 3,5 milliards de yuans (environ 390 millions d'euros, pris en charge par le Groupe à hauteur de 40 %), devrait permettre de produire à terme 15 millions de pneus par an à la marque WARRIOR. Les usines de Michelin en Chine se consacreront pour leur part à la fabrication des pneus de la marque MICHELIN pour le marché chinois. D'autres partenariats pourraient être développés sur ce modèle pour démultiplier la croissance.



# TROIS GRANDS PROJETS D'INVESTISSEMENT

**Brésil, Chine, Inde : trois projets structurants qui représenteront près du tiers des investissements du Groupe de 2011 à 2015.** À partir de 2012, l'Amérique du Sud et l'Asie pourraient représenter 50 % de la production automobile mondiale. Trois nouvelles usines Michelin de grande capacité produiront leurs premiers pneus au Brésil, en Chine et en Inde : un investissement global de 2,75 milliards d'euros dans un contexte de croissance de l'ordre de 8 à 10 % par an durant les dix à quinze ans à venir. Ils renforceront la dimension véritablement internationale du Groupe.

RETROUVEZ-NOUS SUR  
[WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE](http://WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE)





**Inde** ..... **Chine** ..... **Brésil**  
Chennai Shenyang 2 Itatiaia

## CAPTER LA CROISSANCE

LE LEADERSHIP MONDIAL DE DEMAIN SE JOUE AUJOURD'HUI. C'EST TOUT L'ENJEU DE L'ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE DANS LES PAYS ÉMERGENTS. « *NOUS DEVONS CAPTER LA CROISSANCE LÀ OÙ ELLE EST, SOULIGNE JEAN-DOMINIQUE SENARD. D'ICI 2020, NOUS ALLONS DOUBLER NOS VENTES SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS.* »

Itatiaia au Brésil, Shenyang 2 en Chine, Chennai en Inde serviront cette ambition.

De très grandes tailles, compétitives, les capacités de production de ces nouvelles usines sont à la hauteur de leurs marchés en plein essor. L'optimisation et la standardisation de leur conception, des équipements et de l'organisation accéléreront leur montée en charge. Les technologies des machines et des procédés sont à la pointe des savoir-faire du Groupe. Les meilleures méthodes sont mobilisées pour le pilotage des projets.

Plus de 3 000 personnes ont été recrutées et formées. Depuis deux ans déjà, en Europe et en Amérique du Nord, plusieurs services et ateliers accueillent des équipes des sites chinois, indiens et sud-américains venues se former et apprendre à former dans tous les domaines : production, ventes et après-vente, administration, services support.

Sécurité au travail, ergonomie, gestion environnementale, modes de production sont alignés sur les meilleures pratiques du Groupe et sur les standards de *Michelin Manufacturing Way (MMW)*.



Voir la vidéo

# BRÉSIL : ITATIAIA

## Le Brésil est l'un des marchés les plus prometteurs de la planète.

Michelin y fabrique des pneus depuis 30 ans, principalement pour les poids lourds et les engins de génie civil, deux marchés sur lesquels il détient un leadership incontesté. 800 millions d'euros devraient l'être sur la période 2011-2015. L'objectif du Groupe : garder son leadership pour les pneus Poids lourd et Génie civil et devenir un acteur majeur sur le marché des pneus pour voitures et camionnettes en doublant sa part de marché d'ici 2015.

À Itatiaia, tout a été pensé pour minimiser l'empreinte environnementale de la nouvelle usine : optimisation de la surface utilisée lors des travaux, élaboration d'un projet de reforestation, emploi de chaudières à gaz, etc.



### UN GRAND MARCHÉ PORTEUR

- 195 millions d'habitants
- 154 voitures pour 1 000 habitants

### MICHELIN AU BRÉSIL EN 2011

- 93 % de taux de notoriété
- 5 000 employés
- 2 sites de production de pneus
- Environ 1 000 points de vente

**+ 100 %**

LE MARCHÉ DES PNEUS POUR VOITURES ET CAMIONNETTES DEVAIT DOUBLER EN AMÉRIQUE DU SUD D'ICI 2020.



**MICHELIN EMPLOIE PLUS  
DE 6 000 PERSONNES  
EN AMÉRIQUE DU SUD**

DONT PLUS DE 80 % AU BRÉSIL.  
600 PERSONNES SERONT  
EMBAUCHÉES POUR LA NOUVELLE  
USINE D'ITATIAIA ET 150 POUR  
L'EXTENSION DE CAMPO GRANDE.



# CHINE: SHENYANG 2

## Installé en Chine depuis 1988, Michelin compte deux sites industriels :

- Shanghai avec des usines de semi-finis, de pneus pour voitures et pour poids lourds et un centre de rechapage ;
- Shenyang dans le nord du pays avec une usine de pneus pour voitures et pour poids lourds dont les activités seront transférées dans la nouvelle usine de Shenyang 2 construite en périphérie.

## Shenyang 2 : quadrupler la production en Chine

Dotée d'équipements de pointe, Shenyang 2 permettra de quadrupler la production de semi-finis, de pneus pour voitures et de pneus pour poids lourds à la marque MICHELIN.



## LES CONSOMMATEURS CHINOIS SONT TRÈS SENSIBLES AUX MARQUES

MICHELIN EST LA MARQUE  
DE PNEUS LA PLUS APPRÉCIÉE  
EN CHINE.

## UN GRAND MARCHÉ PORTEUR

- 1,34 milliard d'habitants
- 23 agglomérations de plus de 5 millions d'habitants
- 61 voitures pour 1000 habitants

## MICHELIN EN CHINE EN 2011

- 97 % de taux de notoriété
- 7 000 employés
- 2 sites de production de pneus
- 5 700 points de vente dont 630 franchisés TYREPLUS



## **LA CHINE SUR LA VOIE DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE**

POUR SENSIBILISER AUX DANGERS DE LA ROUTE, MICHELIN CHINE A DÉCIDÉ DE DÉVELOPPER DANS TOUT LE PAYS UNE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION À LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE SUR LE THÈME « S'ENGAGER SUR LA VOIE D'UN MONDE PLUS SÛR ».



## INDE: CHENNAI

**La première usine indienne de Michelin devrait démarrer sa production de pneus pour poids lourds au début 2013.**

Le Groupe va investir plus de 600 millions d'euros dans cette unité située dans une zone industrielle à 50 km au nord de la ville de Chennai, dans l'État du Tamil Nadu, au sud du pays. À pleine capacité, l'usine de Chennai produira 2 millions de pneus radiaux pour bus et camions par an. Elle emploiera alors 1 500 personnes. Michelin développe parallèlement un réseau de distribution et de services aux poids lourds à l'enseigne Truck Service Centre : 9 centres ont été ouverts depuis 2010 et 21 ouvertures sont prévues pour 2012.



## UN CHANTIER 100 % SÉCURITÉ

LES CONTRATS AVEC LES SOUS-TRAITANTS PRÉVOIENT DES PÉNALITÉS POUR LES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES QUI NE RESPECTENT PAS LES RÈGLES DE SÉCURITÉ, MÊME EN L'ABSENCE D'ACCIDENT.

## UN GRAND MARCHÉ PORTEUR

- 1,17 milliard d'habitants
- 15 voitures pour 1 000 habitants

## MICHELIN EN INDE EN 2011

- 42 % de taux de notoriété
- 700 employés
- 1 site



## Santé.

Michelin a organisé des dispensaires médicaux mobiles pour les populations voisines du site. Ils assurent de nombreux soins, notamment en ophtalmologie. Plus de 2 300 personnes ont été examinées.



## LE CENTRE DE FORMATION DU SITE

OUVERT EN MAI 2011, IL PROPOSE AUX VILLAGEOIS DES COURS D'ANGLAIS, DE MÉCANIQUE, DE PLOMBERIE, DE MENUISERIE, DE RÉPARATION DE TÉLÉPHONES PORTABLES ET DE BOULANGERIE. L'OBJECTIF EST DE FACILITER LA CRÉATION DE PETITES ENTREPRISES AU SEIN DES COMMUNAUTÉS LOCALES.

# DISTRIBUTION & SERVICES

## Accélérateurs de croissance.

Les pneus de remplacement représentent environ 75 % des marchés Tourisme camionnette et Poids lourd. Michelin mise sur la distribution et les services pour développer durablement son accès au marché, permettre à ses clients de profiter pleinement de la qualité de ses pneus par un entretien adapté et les fidéliser en développant une relation de confiance.

RETROUVEZ-NOUS SUR  
[WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE](http://WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE)





## STRATÉGIE DE DISTRIBUTION : PÉRENNISER L'ACCÈS AU MARCHÉ.

**P**our atteindre ses objectifs ambitieux de croissance, Michelin élargit et sécurise son accès au marché en renforçant ses réseaux de distribution partenaires, intégrés et franchisés.

### EUROMASTER, N° 1 EN EUROPE

Dès les années 80, le Groupe a constitué un réseau en Europe avec sa filiale Euromaster. « L'objectif était de se doter de professionnels capables de promouvoir nos pneus auprès des utilisateurs et de leur assurer des services de montage, de géométrie de qualité », explique Éric de Cromières, directeur de la Performance commerciale. « Cela nous a aussi permis de mieux comprendre les métiers de la distribution et leurs besoins. »

Euromaster est aujourd'hui leader de la distribution de pneus et des services associés en Europe. Il offre la solution pneumatique la plus complète pour tous les véhicules : tourisme, deux-roues, utilitaires, poids lourds, engins de génie civil, de manutention et agricoles. Ses équipes interviennent aussi chez les clients professionnels avec des ateliers mobiles.

En 2011, Euromaster a accéléré son développement en particulier en Italie, en Espagne, en Pologne et en Roumanie avec un objectif de 1 000 centres franchisés d'ici cinq ans sur toute l'Europe.

### TYREPLUS : FER DE LANCE SUR LES MARCHÉS DE CROISSANCE

TYREPLUS a pour vocation de construire des partenariats durables avec les meilleurs distributeurs sur les marchés en forte croissance, en synergie avec la montée en puissance des nouvelles usines. À fin 2011, le réseau comptait 1 175 centres dans 10 pays. TYREPLUS apporte à ses franchisés rigoureusement sélectionnés la notoriété de son enseigne, une conception de magasin éprouvée, une organisation et un support opérationnel efficaces. La standardisation des méthodes selon le programme *Retail Essentials* accroît la performance et la rentabilité des magasins.

### TCI TIRE CENTERS AUX ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, TCI est l'un des premiers réseaux intégrés de distribution de pneus, de rechapage et de services pour poids lourds et l'un des premiers grossistes en pneus pour voitures et camionnettes au service des distributeurs indépendants. TCI développe des services de gestion des pneumatiques des flottes de poids lourds et de véhicules de service et de fonction incluant l'achat, l'entretien, le rechapage et le reporting.

#### Euromaster

- N° 1 en Europe
- 1 900 centres dans 15 pays européens dont 400 franchisés
- Objectif 2016 : 1 000 centres franchisés

#### TCI Tire Centers

- 70 points de ventes et de services Poids Lourds (objectif 2012 : 76) : N° 1 aux États-Unis
- 77 entrepôts de distribution pneus (objectif 2012 : 85) : N° 2 aux États-Unis
- 10 ateliers de rechapage

#### TYREPLUS

- N° 1 en Chine
- 725 centres franchisés dans 4 pays de croissance en 2011
- Objectif : 1 800 centres franchisés



Voir le film



**« FAITES CONFIANCE AUX EXPERTS »**

EST LE SLOGAN DE LA PREMIÈRE CAMPAGNE TÉLÉVISÉE LANCÉE EN 2011 POUR PROMOUVOIR TYREPLUS EN ASIE ET SUR SES MARCHÉS DE PRÉDILECTION.



**TYREPLUS, N° 1 EN CHINE**

En 2011, la Biélorussie a rejoint le réseau TYREPLUS qui compte plus de 150 centres en Europe Orientale : un atout pour le Groupe qui a été l'un des premiers à développer un réseau de distribution en Russie, au Kazakhstan et en Ukraine. TYREPLUS a fêté son 100<sup>e</sup> point de vente en Thaïlande et Michelin va développer l'enseigne en Indonésie, où il a ouvert sa première agence commerciale. L'objectif est de développer des partenariats avec plus de 50 distributeurs pour devenir en 2016 le 1<sup>er</sup> fournisseur de pneus radiaux du pays. En Chine, TYREPLUS poursuit son formidable essor, confortant sa place de n° 1 avec 630 points de vente franchisés, et un objectif de 1 200 à l'horizon 2016.

**RECHAPAGE : UN ATOUT POIDS LOURD**

Le recrusage et le rechapage des pneus pour poids lourds MICHELIN permettent de multiplier par 2,5 leur durée de vie avec des performances identiques à celles des pneus neufs : un avantage économique pour les transporteurs, écologique pour l'environnement. Michelin développe le rechapage sur tous ses marchés. Il investit dans des capacités de rechapage en Europe, aux États-Unis,



en Russie, en Inde, en Chine. En 2011, il a ouvert un premier atelier d'une capacité annuelle de 50 000 pneus en Russie, où 10 % seulement des pneus sont rechapés. En Inde et en Chine, les Michelin Truck Service Center contribuent à la radialisation des marchés : 119 sont opérationnels à fin 2011.

**SERVICE AUX FLOTTES : UN AXE EN DÉVELOPPEMENT**

Michelin s'associe également à des partenaires franchisés auxquels il fournit le procédé et les bandes de roulement en Amérique du Nord, au Brésil, au Moyen-Orient. En 2011, le Groupe a regroupé les principaux licenciés de son réseau de rechapage MRT aux États-Unis. Le nouveau réseau Michelin Commercial Service Network (MCSN) assure aux grandes flottes les mêmes prestations sur tout le territoire, un service de dépannage 24 h/24 et un reporting complet pour optimiser la gestion de leurs pneus.



**AGRICULTEURS**

EN PÉRIODE DE MOISSONS, MICHELIN ET SON RÉSEAU DE DISTRIBUTEURS SPÉCIALISÉS EXELAGRI EN EUROPE GARANTISSENT AUX AGRICULTEURS UN SERVICE TECHNIQUE 24 H/24.



solutions de gestion qui optimisent les performances de leurs véhicules, allègent leurs investissements, renforcent leur productivité et leur compétitivité.

Michelin est en avance dans l'approche consistant à faire payer l'usage d'un bien plutôt que ce bien lui-même et à en assurer l'entretien. Ses solutions de facturation au kilomètre parcouru, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages en témoignent. Cette approche fondée sur l'économie de la fonctionnalité incite à maximiser la longévité du pneu par la qualité de son entretien, ce qui économise les matières premières et l'énergie.



## EXPLOITANTS MINIERES

MICHELIN PROPOSE À SES GRANDS CLIENTS LA GESTION COMPLÈTE DE LEURS PNEUMATIQUES AVEC UN MODE DE RÉMUNÉRATION QUI ASSOCIE LE GROUPE AUX GAINS DE PRODUCTIVITÉ RÉALISÉS EN MAXIMISANT LA DISPONIBILITÉ DES ENGINES.

### Compagnies aériennes :

Les ingénieurs du *Customer Support Engineering* de Michelin aident les compagnies aériennes à optimiser leurs solutions pneumatiques sur le plan économique comme sur le plan environnemental. Ils favorisent le partage des meilleures pratiques d'usage et d'entretien.



MCSN permet aux flottes de maximiser la performance de leurs pneus, aux distributeurs rechargeurs de fidéliser leurs plus gros clients et à Michelin d'extraire de la valeur des prestations de service du réseau. MCSN a fait l'objet d'un lancement national et devrait constituer un puissant levier de différenciation et de valorisation pour Michelin et ses partenaires auprès des flottes de transport.

### FACTURER À L'USAGE : UNE APPROCHE NOVATRICE

Renforcer la relation avec les clients professionnels et contribuer à leurs performances économiques et opérationnelles est la vocation des nombreux services qui accompagnent et enrichissent l'offre de pneus MICHELIN. Le Groupe propose aux transporteurs, aux compagnies aériennes, aux exploitants miniers, aux opérateurs d'infrastructures logistiques et portuaires des



## SERVICES LE POINT DE VUE D'ALEXIS GARCIN Directeur Marketing Stratégique de la Ligne Produit Poids Lourd

*« Le service accompagne la qualité du pneu MICHELIN tout au long de sa vie. Il garantit à nos clients le retour qu'ils attendent de leur investissement.*

*Précurseur, Michelin proposait déjà dans les années 1920 un service dénommé l'Entretien : le transporteur louait le pneu au kilomètre et des employés Michelin lui rendaient visite régulièrement, assuraient le montage, le démontage, la juste pression.*

*Le service nourrit la réputation de la marque en permettant d'exploiter tout le potentiel du pneu. Il permet d'être plus proche de nos clients, de mieux les comprendre et donc de mieux les satisfaire.*

*Cela renforce notre relation de confiance et fait du service un relais de croissance sur les marchés matures et la condition d'entrée de la marque MICHELIN dans les pays émergents. »*

# EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

**Levier de performance.** Tous les processus de l'entreprise convergent vers un seul et même but : mettre à la disposition des clients des produits et des services de qualité qui répondent le mieux à leurs attentes ; faire en sorte qu'ils soient au juste prix et livrés au bon client au bon endroit au bon moment. Levier de performance, l'excellence opérationnelle mobilise toutes les fonctions et toutes les entités.

RETROUVEZ-NOUS SUR  
[WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE](http://WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE)





## UNE TRANSFORMATION EN PROFONDEUR

MICHELIN TRANSFORME SON FONCTIONNEMENT POUR FAIRE MIEUX, PLUS VITE, AU MEILLEUR COÛT. TOUS LES PROCESSUS SONT REVUS : RELATION CLIENT, CONCEPTION, INNOVATION, INDUSTRIALISATION, GESTION DES PROJETS, PRODUCTION, LOGISTIQUE, DISTRIBUTION, ADMINISTRATION.

**L**a simplicité, la rapidité, la sécurité, les coopérations, l'alignement des équipes sur les objectifs prioritaires et la responsabilisation de chaque personne sont privilégiés.

Après avoir réalisé d'importantes d'économies entre 2006 et 2010, Michelin s'est fixé de nouveaux objectifs pour 2015 : augmenter sa productivité de 30 %, doubler sa flexibilité afin d'accroître le taux de satisfaction de la demande tout en réduisant ses stocks.

Dans les pays matures, le Groupe dispose maintenant de sites plus grands, plus spécialisés et très compétitifs et continue d'investir de façon ciblée : 250 millions de dollars ont été investis en 2011 dans les usines de Lexington et de Fort Wayne aux États-Unis pour satisfaire la demande de pneus pour voitures. Dans les pays en forte croissance, les usines sont dimensionnées, organisées et équipées de façon optimale. Améliorant partout la compétitivité de son outil industriel, Michelin consolide ses acquis en alignant toutes ses usines sur les pratiques des meilleures d'entre elles, en stimulant le progrès continu et diffusant rapidement les nouvelles avancées avec *Michelin Manufacturing Way*.

## SUPPLY CHAIN ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Dans un environnement toujours plus volatil, la réactivité et la flexibilité sont impératives. L'amélioration des chaînes d'approvisionnement et des moyens logistiques est engagée avec le déploiement de *Michelin Supply Chain and Logistic Way*. De la recherche aux agences commerciales, elle optimise la synergie entre supply chain, logistique, industrie et commerce.

Un autre grand chantier est lancé : la réduction des coûts, la simplification et l'homogénéisation des systèmes d'information qui sont au cœur de l'efficacité industrielle et commerciale du Groupe.

Plus largement, Michelin vise l'excellence opérationnelle dans tous les domaines : gestion des investissements et pleine utilisation des actifs, polyvalence des outils industriels, optimisation des stockages, standardisation accrue des composants, maîtrise des frais généraux avec le développement des centres de services partagés, amélioration du fonds de roulement grâce au programme *Demand to Cash* et 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 permanent pour l'ensemble des entités. ➤



### SPÉCIALEMENT CONDITIONNÉS POUR L'EXPÉDITION,

LES PNEUS PRENNENT MOINS  
DE PLACE DANS LES CAMIONS,  
QUI PEUVENT EN CHARGER  
DAVANTAGE. CELA RÉDUIT LES  
COÛTS DE TRANSPORT ET LES  
ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>. INITIATEUR :  
DUNDEE, ROYAUME-UNI.

### RENFORCER LES USINES À L'OUEST

Michelin continue d'investir pour s'assurer une base industrielle solide et compétitive sur le long terme en Europe et en Amérique du Nord, adapter les usines à l'évolution de la demande et des produits, préparer l'avenir. Plus de 700 millions d'euros ont été investis en Europe en 2011.

**En France**, Michelin a investi 30 millions d'euros dans l'usine de Cholet, pôle d'excellence européen des pneus pour 4x4 et camionnettes, afin d'accroître la production de 30 % et d'atteindre 6 millions de pneus par an en 2012.

L'usine de Roanne, qui produit des pneus haut de gamme, et notamment le MICHELIN Pilot Sport 3 dans toutes ses dimensions, a bénéficié d'investissements de flexibilité. L'usine de Vannes, qui fabrique les armatures de câbles pour pneus poids lourds, est équipée de procédés plus ergonomiques et plus automatisés.

**En Italie**, Michelin a achevé un programme d'investissements de 100 millions d'euros sur trois ans pour augmenter de 27 % les capacités de production de pneus pour voiture et accroître la productivité de l'usine de Cuneo.

**Aux États-Unis**, Michelin investit 200 millions de dollars supplémentaires dans l'usine de Lexington, en Caroline du Sud, pour accroître ses capacités de production en réponse à la demande croissante de pneus Tourisme en Amérique du Nord. Ces nouvelles installations seront entièrement opérationnelles au premier semestre 2013.

Le Groupe investit également 50 millions de dollars pour augmenter les capacités et accroître la compétitivité de l'usine de Fort Wayne (Indiana) qui fabrique également des pneumatiques pour voitures de tourisme.



### **BibForce : accompagner les clients au plus près**

Cet outil logiciel intégré permet aux commerçants de mieux servir les clients en ciblant leurs actions et en améliorant leur efficacité en lien avec des processus clés du Groupe : identification des attentes, suivi de l'utilisation et de l'état des pneus, maintenance, rechapage, prises des commandes. BibForce équipera d'ici 2013 plus de 5 000 utilisateurs dans toutes les lignes de produits pneumatiques.

### **PILOTER LA PERFORMANCE MQP, SMQDC et organisations responsabilisantes**

Michelin déploie dans ses usines le Management au Quotidien de la Performance (MQP) associé à une démarche d'Organisation et de Responsabilisation. Dans les ateliers, les équipes travaillent avec des objectifs précis de sécurité, d'utilisation des machines, de qualité, de délai et de coûts (SMQDC). Graphiques et tableaux permettent de suivre au quotidien l'évolution des performances et sont le point de départ des réunions tenues pour identifier et résoudre un problème et continuer à progresser. La responsabilisation des équipes développe les compétences, l'implication et la performance de chacun.

### **2 000 personnes pratiquent le management visuel dans l'ingénierie (MVI)**

Le département Ingénierie de la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle a développé un système de management visuel inspiré du MQP : indicateurs de

performance, suivi et affichage de leur évolution, réunions hebdomadaires animées par le manager pour analyser les situations et identifier des solutions. Alors que trois grandes usines sont en construction, le MVI favorise la réactivité et l'alignement des équipes sur les priorités.

### **FAVORISER L'ENGAGEMENT Organisations responsabilisantes : un déploiement qui se poursuit**

Chaque personne dans l'entreprise a un rôle important à jouer. Michelin développe dans ses ateliers des organisations responsabilisantes où chacun contribue à la qualité du service au client et à la performance économique. L'organisation est basée sur des équipes de 20 à 60 personnes qui travaillent avec des objectifs bien définis, utilisent un management visuel, impliquent tous leurs membres dans la gestion et l'amélioration des conditions de travail, de la qualité, de la performance de l'outil et des processus de fabrication. L'information et la formation sont des éléments clés. Les priorités : développer l'ouverture au changement et les compétences managériales des chefs d'atelier, des responsables d'équipes et des agents de fabrication.

Ainsi, quantité et qualité de la production peuvent aller de pair avec durabilité et développement des personnes.

### **5<sup>e</sup> prix MICHELIN de la qualité : un objectif mobilisateur pour toutes les équipes du Groupe**

Le Prix Michelin de la Qualité récompense des équipes qui ont obtenu des résultats exemplaires au bénéfice des clients et du Groupe par leur engagement collectif et en pratiquant la Démarche Qualité Michelin.

Parallèlement, plus de 200 personnes sont reconnues pour leur travail. La 5<sup>e</sup> édition du Prix a distingué douze équipes dont une lauréate : l'équipe Tourisme camionnette Europe pour des actions qui améliorent à la fois la satisfaction des clients et la maîtrise des risques du Groupe.

## **3,5 MILLIONS DE TONNES**

**CAPACITÉ DE PRODUCTION MAXIMALE ACTIVABLE EN 2011**



Parmi les autres équipes primées : celles du Poids lourd en Europe pour la supply chain et en Amérique du Nord pour les services d'information aux flottes ; EUROMASTER au Royaume-Uni et les centres de rechapage REFILL en Amérique du Sud pour leur qualité de service.

CONSTRUCTEURS

# DES OBJECTIFS PARTAGÉS

Les pneumatiques de première monte représentent environ 25 % des marchés Tourisme camionnette et Poids lourd.

Partenaire stratégique des constructeurs, le Groupe s'associe à leurs efforts d'innovation avec des équipes spécialement affectées.

Équipant tout ce qui roule partout et en toutes conditions, Michelin détient une expertise unique du pneu et des liaisons au sol. Il la met au service des constructeurs en développant des solutions pneumatiques qui répondent à leurs exigences très variées.

## HAUTE EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE



MICHELIN ET VOLKSWAGEN ONT ÉTROITEMENT COLLABORÉ POUR OPTIMISER LES PERFORMANCES ÉNERGÉTIQUES DE LA NOUVELLE VOLKSWAGEN ONE LITER : ELLE EST ÉQUIPÉE DE PNEUS MICHELIN ENERGY™ SAVER DE GRAND DIAMÈTRE ET FAIBLE LARGEUR SPÉCIALEMENT CONÇUS POUR ELLE.

## 100 % ÉLECTRIQUES



MICHELIN ET RENAULT COOPÈRENT DEPUIS 2009 POUR DÉVELOPPER UNE GAMME DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES EXCLUSIVEMENT ÉQUIPÉS DE PNEUS MICHELIN ENERGY ELEXTA EN PREMIÈRE MONTE. L'ENJEU : MAXIMISER L'AUTONOMIE DES VÉHICULES. PARI GAGNÉ : AVEC UNE MOINDRE RÉSISTANCE AU ROULEMENT, CE PNEU ACCROÎT DE PLUS DE 5 % L'AUTONOMIE DES VÉHICULES. UN AVANTAGE CONCURRENTIEL SIGNIFICATIF POUR CES VÉHICULES ÉLECTRIQUES QUI SERONT COMMERCIALISÉS EN 2012.

## HAUTE PERFORMANCE



IL A FALLU DEUX ANS DE CO-DÉVELOPPEMENT AVEC BMW, 1 200 ENVELOPPES PROTOTYPES ET 1 000 ENVELOPPES DE PRÉSÉRIE TESTÉES DANS DES CONDITIONS EXTRÊMES POUR DÉVELOPPER LE PNEU MICHELIN PILOT SUPER SPORT QUI ÉQUIPE EN EXCLUSIVITÉ LA NOUVELLE BMW M5.

## FOURNISSEURS

# PARTENAIRES DU SUCCÈS

**Les achats représentent 64 % du chiffre d'affaires de Michelin, soit 13,2 milliards d'euros en 2011.**

Le Groupe resserre les liens avec ses fournisseurs et approfondit les partenariats avec les plus stratégiques d'entre eux. Ces relations sont basées sur le respect mutuel, la transparence, une communication régulière et des standards élevés.



achats durables : un module de formation spécifique a été intégré à la formation initiale de tous les acheteurs du Groupe.

### RECONNAÎTRE LA PERFORMANCE

Décernés pour la première fois en 2011, les *Michelin Suppliers Awards* récompensent l'excellence dans le partenariat.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la gestion de la relation fournisseurs « SRM ». Elle a pour but de distinguer les meilleurs d'entre eux dans les trois domaines d'achats : matières premières et énergie, achats industriels et services.

### EFFICACITÉ, ÉTHIQUE ET PROGRÈS

Michelin renforce l'efficacité et le professionnalisme de ses achats. Les enjeux : sécuriser ses approvisionnements, maîtriser la qualité, accroître sa compétitivité et promouvoir un développement responsable.

Le programme de compétitivité des achats est passé en marche courante en 2011 sous le nom de *Triangle Way* avec la mise en place d'un mode de gouvernance, le déploiement d'une offre complète d'outils et de méthodes innovantes.

### COOPÉRATION ET EXIGENCE

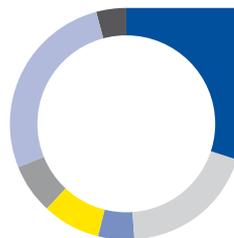
Le *Code des Achats* décrit les fondamentaux qui régissent les relations avec les fournisseurs, dans le respect des personnes et de

l'environnement. Il est assorti d'un Référentiel d'*Assurance Qualité Fournisseur*, système de management de la qualité des fournitures extérieures.

Les fournisseurs sont intégrés dans cette démarche continue d'exigence qualité. En 2011, les équipes Michelin ont effectué près de 180 audits qualité fournisseurs qui intègrent, outre l'évaluation du système qualité, les aspects liés à la sécurité et à l'ergonomie au travail, ainsi que des critères portant sur l'environnement, le droit social et l'éthique. Si des manquements sont constatés, des plans d'actions correctives peuvent être mis en place en concertation avec le fournisseur concerné.

Les Achats déploient également depuis un an une feuille de route

### LES ACHATS DE BIENS ET SERVICES EN 2011<sup>(1)</sup>



■ 30%  
Matières premières<sup>(2)</sup>

■ 10%  
Achats de machines

■ 7%  
Maintenance des équipements

■ 24%  
Services

■ 3%  
Systèmes d'information

(1) Hors achats de produits finis.  
(2) Hors caoutchouc naturel.



---

# UNE VISION RESPONSABLE

01

AVANCER  
ENSEMBLE



FOCUS :  
SÉCURITÉ

02

EMPREINTE SUR  
L'ENVIRONNEMENT



FOCUS :  
LE CAOUTCHOUC

UN GROUPE COHÉRENT



Voir l'interview

### **MICHELIN,**

#### **ALLIER PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ ?**

Changement climatique, raréfaction des énergies fossiles, pollution croissante dans les villes...

L'industrie du transport fait face à des défis considérables.

Pour y répondre, le Michelin Challenge Bibendum fait office de "sommet mondial" de la mobilité durable. Que s'y est-il dit en 2011 ?

Qui sont les nouveaux acteurs de la mobilité motorisée et quelles sont les révolutions en marche dans le monde automobile ?

#### **RENCONTRE AVEC PATRICK OLIVA,**

*DIRECTEUR DE LA PROSPECTIVE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ET BRUNO MARZLOFF, SOCIOLOGUE, ANIMATEUR DU GROUPE CHRONOS,  
LABORATOIRE DES MOBILITÉS URBAINES INNOVANTES.*

01

# « AVANCER ENSEMBLE »

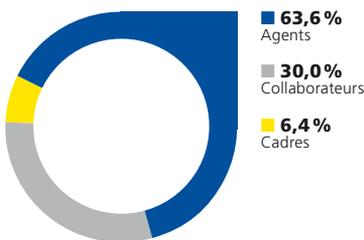
**Une démarche originale lancée en 2011.**  
Michelin fonde ses relations avec ses employés sur le respect mutuel et donne à chacun les moyens de se développer dans la durée.

RETROUVEZ-NOUS SUR  
[WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE](http://WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE)





## LES EFFECTIFS EN 2011



## 115 000 PERSONNES EMPLOYÉES

### Impliquées

> 43 085 IDÉES DE PROGRÈS PROPOSÉES EN 2011 (SUR UN PÉRIMÈTRE DE 57 000 EMPLOYÉS)  
 > 19 096 RÉALISÉES, SOIT 1 TOUTES LES 27 MINUTES !

### Associées

> 67 000 EMPLOYÉS DANS 58 PAYS SONT ACTIONNAIRES DE MICHELIN

ENQUÊTE MONDIALE D'ENGAGEMENT 2011

**P**lus de 115 000 personnes de 120 nationalités travaillent dans le groupe Michelin. Leur diversité, leur professionnalisme et leur engagement sont la condition de la performance de l'Entreprise, laquelle va de pair avec la réussite professionnelle et le développement de chacun.

### UNE DÉMARCHE ORIGINALE

Le programme *Avancer ensemble* constitue le socle commun d'engagements réciproques entre Michelin et ses employés dans six domaines : gestion de carrières, formation et développement, qualité du management, intérêt du poste, qualité de vie au travail, rémunération et avantages sociaux. Chaque pays décline ces engagements selon son environnement et son contexte local.

### L'EXCELLENCE DANS LA DURÉE

Michelin recherche l'épanouissement des personnes dans l'exercice de leurs responsabilités. La formation encourage l'enrichissement, le partage des compétences, l'ouverture au changement. Les parcours professionnels sont variés et la promotion interne est très importante. Chacun peut compter sur un gestionnaire de carrière pour l'aider dans son développement.

### ENCOURAGER LA PERFORMANCE

Tous les employés bénéficient d'une rémunération individualisée avec des systèmes d'intéressement et de rémunération variable, adaptés aux pays et aux fonctions, de prestations de santé et de prévoyance et d'un revenu pour leur retraite. Des plans de stock-options ou d'actions largement ouverts récompensent les performances individuelles remarquables et Michelin propose régulièrement des plans mondiaux d'actionnariat salarié.

### RESPECTER LES PERSONNES

Le Groupe développe une communication interne qui permet à chacun de connaître le sens de son action et sa contribution à la performance de Michelin. Il entretient un dialogue ouvert avec les représentants des salariés. Le Groupe se classe parmi les meilleures entreprises mondiales sur le plan de la santé et de la sécurité au travail et conduit une politique ambitieuse de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Lorsque des réorganisations industrielles sont nécessaires, Michelin propose des solutions à chaque personne concernée et un accompagnement personnalisé.

## EMPLOI

# INTÉGRATION & DIVERSITÉ

« L'enjeu pour une entreprise mondiale : permettre à tous les talents de se développer, faire de la diversité un atout pour la croissance et la compétitivité. »

Jean-Michel Guillon, Directeur du Personnel

Les recrutements décidés suite aux départs à la retraite prévus entre 2011 et 2016 devront répondre à un double enjeu d'intégration : générationnel, pour prendre en compte les attentes des jeunes recrues, et culturel, avec une part croissante des effectifs dans les pays en expansion, auxquels il faut transmettre les valeurs de Michelin et faire partager une vision commune de sa mission.

**14 036**  
PERSONNES RECRUTÉES  
EN 2011

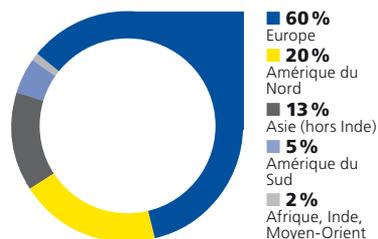
## RECRUTER

Le Groupe poursuit sa politique de recrutement de qualité.

Son organisation en réseau mondial du recrutement facilite la connaissance des meilleurs candidats et l'offre de missions attractives à l'étranger.

En 2011, Michelin a organisé un *Speed Dating* de recrutement lors du Mondial de l'Automobile de Francfort. Il a reçu 1 000 candidatures et recruté 30 personnes.

## LES EFFECTIFS EN 2011 120 NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES



## ACCUEILLIR

Tous les nouveaux embauchés bénéficient d'un accompagnement personnalisé. Depuis 2011, tous les agents bénéficient d'une journée d'accueil incluant une présentation des valeurs de Michelin, une sensibilisation au développement durable et une formation à la sécurité.

Tous les nouveaux collaborateurs participent au programme *A Better Way to Start*, qui comprend notamment une présentation de la démarche de développement durable *Performance et Responsabilité Michelin*. Quant aux cadres, ils suivent une session structurée d'un mois et un stage en usine.

## DIVERSITÉ

Portée par un réseau mondial de plus de 600 personnes, la démarche de Michelin s'articule autour de cinq axes de travail : mixité femmes-hommes, cultures et nationalités, âges, origines ethniques et handicap.





### MIXITÉ

Le Groupe souhaite intégrer davantage de femmes et faciliter leur évolution. La démarche *DWay* permet d'identifier les freins à la mixité sur les sites industriels et de mettre en place un plan d'actions prioritaires pour les desserrer. L'objectif est de recruter 15 % de femmes dans les équipes de production. La démarche *DSales* vise une augmentation notable du nombre de femmes à des postes de management dans les ventes.

### HANDICAP

Michelin applique une politique volontariste de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Dans chaque pays, des actions de sensibilisation sont conduites auprès des managers et des responsables du Personnel pour combattre les stéréotypes. En France, un guide d'accompagnement du handicap a été finalisé en 2011. Cette politique a été distinguée par le Trophée Entreprise et Handicap 2011.



### LES CHIFFRES DE L'EMPLOI

- > 14 036 PERSONNES RECRUTÉES EN 2011
- > 72 % DES EMPLOYÉS ESTIMENT QUE LEUR MANAGER VALORISE LA DIVERSITÉ DANS LEUR ÉQUIPE
- > 1 PERSONNE RECRUTÉE SUR 3 EST UNE FEMME (HORS AGENTS DE PRODUCTION)
- > 15 % LE TAUX DE FÉMINISATION DU RECRUTEMENT DES AGENTS VISÉS
- > 8,6 % DE L'EFFECTIF EN FRANCE SONT DES PERSONNES HANDICAPÉES

En savoir  [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate)  
Document de Référence 2011



Voir le film

EMPLOI

# FORMATION & DÉVELOPPEMENT

« On ne vient pas chez Michelin pour tenir un poste. On y vient pour relever des défis et ainsi grandir. C'est le fondement de notre politique de gestion du personnel. »

Jean-Michel Guillon, Directeur du Personnel



## PARCOURS ET MOBILITÉ

Chez Michelin, on peut construire un parcours dans la durée, parfois dans plusieurs pays et pas seulement pour les managers. Le développement industriel de Michelin en Chine, au Brésil, en Inde s'appuie aussi sur des échanges entre agents de production et techniciens.



**71%**  
DES EMPLOYÉS ESTIMENT  
QU'ILS ONT TOUS LES  
MOYENS NÉCESSAIRES  
POUR RÉUSSIR DANS LEUR  
TRAVAIL

À l'avant-garde concernant la formation et le développement personnel, Michelin place le respect des personnes au cœur de ses valeurs. Michelin ne recrute pas pour une fonction, mais pour un parcours. La possibilité d'apprendre et de pratiquer plusieurs métiers est réelle. Les changements de responsabilités sont fréquents. La formation permet à chacun d'exercer son métier avec efficacité et de se préparer à un éventail d'évolutions professionnelles. L'objectif est que la personne ait le premier rôle dans la gestion de sa carrière. Elle peut compter sur son manager pour se développer dans le cadre du poste qui lui est confié et sur l'accompagnement d'un gestionnaire de carrière pour voir plus loin.

## CHANGEMENT ET ACCOMPAGNEMENT

Michelin a engagé une profonde transformation de ses processus. Elle implique l'acquisition de compétences nouvelles comme la direction de projets, la capacité à coopérer, ou encore une plus grande autonomie pour les agents. Dans tous les cas, les personnes sont au cœur du changement. En 2011, le Groupe a intensifié son effort de formation et développé largement l'apprentissage en ligne ou « e-learning » pour accélérer son déploiement.



## QUALITÉ DU MANAGEMENT

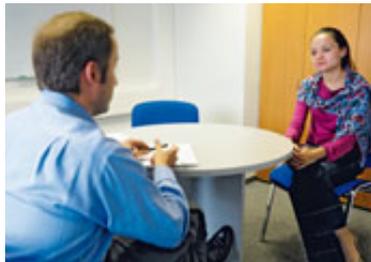
Le programme *Qualité du Management* aide les managers à atteindre les résultats attendus en favorisant l'engagement et le développement des personnes.

Chaque manager a reçu le *Guide du Manager* et aura participé, d'ici la fin de 2012, à un Forum d'échanges d'une journée sur les points clés de la qualité du management.

Les managers disposent également, depuis 2011, d'un nouvel intranet pour les accompagner au quotidien : *Formation & Développement Management* propose des autoformations, des vidéos, des témoignages, des fiches pratiques, des actualités et des interviews de spécialistes.

## DEUX NOUVEAUX CENTRES DE FORMATION

La qualité des formations lors des prises de postes est une priorité chez Michelin. Ouvert en juin 2011, le centre de formation de Chennai en Inde va ainsi former plus de 1 000 personnes d'ici le démarrage de la nouvelle usine en 2012. Le Groupe a aussi inauguré un centre de formation à Dubaï en septembre 2011. Il est spécialisé dans les formations techniques et commerciales du personnel et des distributeurs de la zone Afrique Inde Moyen-Orient.



## 400 GESTIONNAIRES DE CARRIÈRES

ACCOMPAGNENT LA PROGRESSION DE CHACUN. ILS ASSURENT LA CONTINUITÉ, CONNAISSENT LES PERSONNES, LEURS CONTRAINTES ET LEURS ASPIRATIONS.



## LES ÉCOLES DES MÉTIERS RDI, INDUSTRIE, COMMERCE

DE MICHELIN PROFESSIONNALISENT LES ACTEURS DE TOUS SECTEURS ET DE TOUS NIVEAUX.

**7,2 MILLIONS**  
D'HEURES ONT ÉTÉ  
CONSCRÉES À LA FORMATION  
EN 2011

SOIT  
**5,5%**  
DE LA MASSE SALARIALE

**4 000**  
PERSONNES SONT FORMÉES  
CHAQUE JOUR

## SÉCURITÉ

# DU ZÉRO ACCIDENT AU 100% SANTÉ SÉCURITÉ

FOCUS

«Chaque personne est unique, sa santé et sa sécurité sont primordiales». Chez Michelin, la santé et la sécurité au travail sont une priorité et une réalité avec un taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF) inférieur à 2 depuis 2008.



### OBJECTIFS 2012

- > 100 % des postes de travail en fabrication équipés d'un dossier de prévention détaillé et standardisé. Pour la maintenance et le tertiaire, le travail est déjà engagé.
- > 50 % des employés formés à la sécurité des déplacements (100 % fin 2013).
- > 50 % de départs de feu en moins par rapport à 2006 grâce à la maintenance préventive notamment.



Voir le film

En 2011, l'engagement de Michelin pour la qualité de vie au travail a franchi une nouvelle étape. L'objectif est d'aller plus loin encore dans la culture sécurité en passant du *Zéro Accident* au *100 % Santé Sécurité*. Lancée en février, la *Déclaration Santé Sécurité Michelin* est affichée dans tous les locaux. Elle s'adresse aux employés, aux intérimaires et aux sous-traitants. Elle incite chacun à respecter les règles, à veiller activement à sa santé, à sa sécurité et à celle des autres et à s'engager personnellement. Un programme d'autoformation par « e-learning » en 12 langues responsabilisera tous les employés d'ici juin 2012 (90 000 agents et managers dans le monde ont déjà été formés en 2011). Une nouvelle démarche destinée à améliorer encore la sécurité du personnel commercial a été initiée.

**GRAVITÉ.** Michelin 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, les risques électriques...

**ERGONOMIE.** Le réseau Ergonomie permet de partager les meilleures pratiques, notamment d'aménagement des postes en usine pour les femmes, les seniors, les personnes handicapées.

**SANTÉ.** Le *Guide des activités du service de santé* met l'accent sur la prévention, prend en compte les risques psychosociaux, précise les priorités et les voies d'action selon les zones géographiques.

**FORME.** Plusieurs sites proposent des séances de remise en forme, à commencer par le siège du Groupe en association avec l'Association Sportive Montferrandaise (ASM).

**ASSISTANCE.** Michelin a signé en 2011 avec le leader mondial International SOS un contrat d'assistance médicale et sécurité pour tous les employés en déplacement international.

# UN ENGAGEMENT GLOBAL POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

**Au-delà des performances des pneumatiques, Michelin sensibilise les pouvoirs publics et les populations** aux meilleures pratiques de sécurité routière partout où il est présent. Le Groupe soutient des initiatives nationales ou internationales et agit directement, en partenariat avec de nombreuses associations.

À l'avant-garde de la lutte pour la sécurité routière, Michelin est devenu en 2011 un partenaire officiel de la Décennie d'action 2011-2020 pour la sécurité routière de l'ONU.

La circulation routière a tué, en 2011, 1,3 million de personnes et en a blessé 50 millions, des chiffres en croissance continue. Les jeunes et les pays en développement sont les plus durement frappés. L'objectif est d'empêcher la mort de 5 millions d'individus d'ici 2020. Dans le cadre d'un partenariat global avec la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA), Michelin est le partenaire officiel de la campagne internationale : *FIA Action for Road Safety*.

## **SECURIZ'MOIS ! 2 MILLIONS DE PERSONNES SENSIBILISÉES EN FRANCE...**

Du 10 juin au 10 juillet 2011, avant les départs en vacances, Michelin et l'Association Prévention Routière ont organisé 30 jours de sensibilisation à la sécurité routière dans douze villes de France où Michelin est implanté. Tous les acteurs locaux impliqués dans la sécurité routière ont participé à ces opérations.

## **... ET 730 000 JEUNES EUROPÉENS D'ICI 2012**

C'est l'objectif du programme ROSYPE<sup>(1)</sup> initié par Michelin en 2009 en partenariat avec la Commission Européenne. En 2011, 15 pays du Groupe se sont mobilisés. Michelin a

présenté son simulateur de conduite dans huit pays, distribué 60 000 casques, 600 vélos et 270 000 brochures.

## **DES PROJETS PILOTE EN ASIE ET AU BRÉSIL**

Michelin contribue aux programmes du Global Road Safety Partnership (GRSP), créé par la Banque Mondiale et l'OMS pour aider les pays émergents à mettre en place des programmes de sécurité routière efficaces. Président du GRSP depuis 2007, le Groupe participe à des projets pilotes sur cinq ans en Chine, dans les pays de l'ASEAN, en Inde et au Brésil.



**LES MICHELIN JUNIOR BIKE**  
APPRENNENT À SE DÉPLACER À VÉLO DE MANIÈRE PLUS SÛRE EN VILLE. PLUS DE 200 000 ENFANTS Y ONT DÉJÀ PARTICIPÉ EN ITALIE, EN FRANCE, EN HONGRIE ET AU CANADA.



Voir le film

(1) Road Safety for Young People in Europe.

02

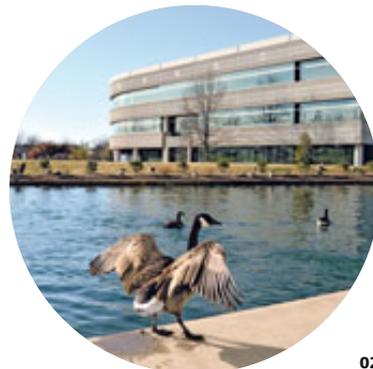
# EMPREINTE SUR L'ENVIRONNEMENT

**Poursuivre les progrès au même rythme. Michelin a amélioré son efficacité environnementale d'un tiers en 6 ans.**

Choix des matériaux, design, procédés de fabrication, services : toutes les offres du Groupe sont conçues avec le souci de préserver le mieux possible le milieu naturel.

RETROUVEZ-NOUS SUR  
[WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE](http://WWW.MICHELIN.COM/CORPORATE)





**15 MILLIARDS DE LITRES DE CARBURANT ÉCONOMISÉS, 38 MILLIONS DE TONNES D'ÉMISSION DE CO<sub>2</sub> ÉVITÉES GRÂCE AUX PNEUS MICHELIN À HAUTE EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE VENDUS EN 20 ANS.**

**PNEU : PLUS DE 90 % D'IMPACTS À L'USAGE**

Les analyses de cycle de vie engagées par le Groupe montrent que l'impact d'un pneu sur l'environnement est dû à son utilisation pour plus de 92 % s'il s'agit d'une voiture et plus de 95 % pour un camion. Principale cause : la résistance des pneus au roulement lors du déplacement du véhicule. L'énergie consommée pour les faire avancer peut représenter 1 plein sur 5 pour une voiture et 1 sur 3 pour un camion. C'est la raison pour laquelle Michelin concentre ses efforts sur la réduction de la résistance au roulement en maintenant à leur meilleur niveau les autres performances attendues d'un pneu, en particulier la sécurité et la longévité. Depuis 1992, Michelin a mis au point quatre générations de pneus pour automobiles à basse consommation de carburant et trois pour les poids lourds. Ainsi, la résistance au roulement des pneus de véhicules de tourisme a été réduite de 46 %, soit l'équivalent de 0,5 l/100 km économisé, ou 13 g de CO<sub>2</sub> au km non rejetés dans l'atmosphère.

**PRODUCTION : MICHELIN A RÉDUIT L'EMPREINTE DE SES SITES DE 33 % EN SIX ANS**

Les impacts de la fabrication de pneus sur l'environnement sont limités par rapport à la phase d'usage : de 6 % à 10 % de leur empreinte totale, extraction des matières premières et distribution comprises. Michelin s'attache à les réduire encore. Pour piloter la performance environnementale de ses sites industriels, logistiques et de recherche, le Groupe s'est doté d'un instrument de mesure spécifique : le *Michelin sites Environmental Footprint* (MEF). Son évolution est suivie chaque trimestre. Michelin s'est fixé pour objectif de réduire son MEF de 45 % d'ici 2016 par rapport à 2005. Il l'a déjà réduit de 33 % entre 2005 et 2011. L'objectif est de continuer l'amélioration sur le même rythme en travaillant particulièrement sur la consommation d'énergie.

**LES RÉSULTATS DU MEF<sup>(1)</sup>**

Calculé pour chaque site, puis consolidé à l'échelle du Groupe, le MEF est constitué de 6 indicateurs pondérés : les COV<sup>(2)</sup> comptent pour 25 %, les autres composants pour 15 % chacun. Données vérifiées par PricewaterhouseCoopers. Afin de donner une vision claire de son empreinte environnementale, au-delà de l'efficacité de son outil de production, Michelin publie les 6 composantes du MEF en unités absolues depuis 2011.

(1) Michelin sites Environmental Footprint  
(2) Composés Organiques Volatils

**01 >** 99% des sites industriels sont certifiés ISO 14001. Plus 1 400 acteurs dédiés à la mission Environnement et Prévention.

**02 >** 100 % des sites de R&D et industriels appliquent le Système de Management Environnemental Michelin.

	Variation 2005-2011	2011	Unité <sup>(3)</sup>	En valeur absolue	Unité
Consommation d'énergie	- 22 %	13,6	GJ/t PP	45 162	x10 <sup>3</sup> GJ
Consommation d'eau	- 23 %	11,6	m <sup>3</sup> /t PP	38 516	x10 <sup>3</sup> m <sup>3</sup>
Émissions COV	- 36 %	2,73	kg/t PP	9 048	t
Émissions CO <sub>2</sub>	- 21 %	1,21	t/t PP	4 012	x10 <sup>3</sup> t
Déchets générés	- 22 %	109,1	kg/t PP	361 612	t
Déchets mis en décharge	- 72 %	9,38	kg/t PP	31 086	t
MEF	- 33 %	67,2			

(3) t PP = tonne de pneumatiques produite

## ÉNERGIE

> **Objectif 1 : Réduire la consommation d'énergie par tonne de pneu produite de 20 % entre 2010 et 2015**

> **Objectif 2 : Développer significativement les énergies renouvelables**



**610 M€ D'ACHATS D'ÉNERGIE EN 2011  
QUELQUE 200 M€ D'ÉCONOMIE VISÉS D'ICI 2015, RÉDUISANT D'AUTANT LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>**

**50%**

DES BAISSES DE CO<sub>2</sub> ATTENDUES VIENDRONT DES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE

### ▲ 17 000 PANNEAUX SOLAIRES AU PUY-EN-VELAY

Michelin a inauguré, en 2011, une nouvelle installation solaire sur les 3 ha de toit de l'usine Blavozy, près du Puy-en-Velay, en France. Elle peut produire 3MWh par an et permet d'éviter 300 tonnes de CO<sub>2</sub>. C'est l'une des plus grandes surfaces photovoltaïques sur un site industriel en France.

L'usine de Blavozy, qui produit des pneumatiques pour des engins de génie civil, est certifiée ISO 14001 depuis 2003 et recycle 100 % de ses déchets.

### DES ORGANISATEURS ET DES IDÉES

Une organisation pluridisciplinaire Énergie est chargée d'améliorer l'efficacité énergétique dans les usines. Tous les sites ont fait l'objet d'un diagnostic et ont élaboré un plan d'actions. Un tableau de bord de suivi de la performance énergétique des sites est en place pour l'Amérique du Nord et l'Europe.

67 postes d'organiseurs ont été créés en 2011 pour améliorer la gestion des énergies dans les ateliers. Ils seront 75 en 2012.

Parallèlement, Michelin a lancé un Challenge Éco-Énergie : en sept semaines, 1 194 employés ont proposé 1 885 idées de progrès pour économiser l'énergie.

### ISOLATION À LAEM CHABANG

En Thaïlande, le site de Laem Chabang a réduit son empreinte énergétique de 11 % et nettement amélioré les conditions de travail dans les ateliers de cuisson. En surface, les points chauds sont passés de 65° à 45° : les risques de brûlures sont réduits et la température générale de l'atelier plus confortable. De plus, grâce à une bonne coopération avec le fournisseur, le chantier a été mené sans arrêter la production.



Voir le film

## MATIÈRES PREMIÈRES

> **Objectif 1 : Réduire la consommation de matières premières par tonne de charge transportée**

> **Objectif 2 : Améliorer la maîtrise environnementale des procédés de production**



**- 22%**

LE NOMBRE DE PNEUS MICHELIN UTILISÉS DURANT LES 24 HEURES DU MANS DEPUIS 2006 GRÂCE À L'AMÉLIORATION DE LEUR LONGÉVITÉ

### VITORIA RÉDUIT SES PERTES MATIÈRES PAR LA STANDARDISATION

Opération maîtrise totale du procédé pour le site de Vitoria, en Espagne qui produit notamment des renforts métalliques. Dans l'atelier tringles, la définition de standard et le réglage uniformisé du parc de machines a permis de réduire les pertes matières de 45 %, d'accroître la productivité de 12 %, d'améliorer les conditions de travail en réduisant les besoins de maintenance et de satisfaire les clients. Cette bonne pratique sera étendue à tous les sites semblables en 2012.

### DES INDICES D'EFFICACITÉ MATIÈRE : UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PERFORMANCE

Combien de kilomètres peut-on parcourir avec ce kilo de pneu auto ? Quelle charge peut-on transporter avec ce kilo de pneu poids lourd ? Combien d'atterrissages avec ce kilo de pneu avion ? Longévité, robustesse : Michelin souhaite aussi optimiser l'efficacité des matériaux – jusqu'à 200 – qui entrent dans la composition des pneus. Grâce à l'indice d'efficacité de la matière, les concepteurs et développeurs du Groupe peuvent en apprécier le rendement et sélectionner les meilleures options.

### BASSENS AMÉLIORE SES SOLVANTS

Après deux ans de travail, le toluène a été entièrement éliminé des procédés de production de l'usine de Bassens, en France. Cette usine certifiée ISO 14001 produit des élastomères de synthèse pour une quarantaine d'usines du Groupe. La suppression des solvants à base de toluène satisfait la réglementation européenne REACH. Michelin va plus loin en l'appliquant sur les autres marchés où il est présent.

## UTILISATION

> **Objectif 1 : Promouvoir la juste pression de gonflage**

> **Objectif 2 : Former à l'éco-conduite**



### DES BIBS GONFLEURS EN CHINE ET EN INDE

Les pneus sous-gonflés augmentent la consommation de carburant et les émissions en CO<sub>2</sub> du véhicule. Ils freinent moins bien et s'usent plus rapidement. Michelin met gratuitement à la disposition des automobilistes des stations de gonflage à l'effigie de Bibendum. Plus d'une centaine de « Bibs Gonfleurs » sont ainsi installés sur les aires d'autoroute, dans les municipalités et sur les parkings des sites Michelin. À fin 2011, ils étaient présents dans 12 pays dont l'Afrique du Sud, le Qatar, la Chine et l'Inde.

### L'ÉCO-CONDUITE : UN NOUVEAU SERVICE POUR LES FLOTTES

Michelin Fleet Solutions gère le poste pneus des grandes flottes qu'elle facture au kilomètre parcouru. Sélection, montage, maintenance, rechapage, fin de vie : MFS s'occupe de tout. Pour aider ses clients à réduire davantage encore leur consommation de carburant, MFS propose la formation des conducteurs à l'éco-conduite ainsi qu'un système d'information embarqué qui permet d'analyser les causes des surconsommations afin de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

**MICHELIN CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES EMBARQUÉS DE SURVEILLANCE DE LA PRESSION DES PNEUS POUR VOITURES ET POIDS LOURDS.**



### LE MEMS (MICHELIN EARTHMOVER MANAGEMENT SYSTEM)

PERMET DE SUIVRE À DISTANCE EN TEMPS RÉEL LA PRESSION ET LA TEMPÉRATURE DANS LES TRÈS GROS PNEUS DE GÉNIE CIVIL SANS STOPPER LES ENGIN.

## PNEUS USAGÉS

> Objectif 1 : Assurer la collecte des pneus usagés

> Objectif 2 : Développer leur valorisation



**96 % DES PNEUS SONT  
VALORISÉS DANS L'UNION  
EUROPÉENNE**

**1 TONNE DE PNEUS  
USAGÉS = 750 KG  
DE PÉTROLE**



### LA VALORISATION, DÉSORMAIS L'AFFAIRE DE TOUS

Les pneus usagés posent un double problème de traitement des flux annuels, plus de 18 millions de tonnes dans le monde, et de résorption des stocks historiques estimés à 50 millions de tonnes. Michelin soutient au sein de l'industrie le principe de responsabilité du producteur dans la collecte des pneus usagés avec une efficacité démontrée (Europe 96 % de taux de valorisation, Brésil 97 %). Il participe au groupe de travail du WBCSD<sup>(1)</sup> chargé de promouvoir l'instauration de filières de valorisation dans les pays émergents. En 2011, une nouvelle société de gestion de pneus en fin de vie a démarré en Italie (Ecopneus).

### LIBERTÉ POUR LES CARCASSES

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

### CAOUTCHOUC RECYCLÉ

Les pneus usagés sont valorisables à 100 % sous forme d'énergie ou de matière première. Entiers ou découpés, ils servent de remblais, murs antibruit ou supports de voies ferrées. Broyés en granulats ou en poudrette, ils entrent dans la composition de sols synthétiques, de matériaux composites, parfois de revêtements routiers. De nouvelles voies de valorisation se développent dans un contexte de rareté des matières premières et des énergies fossiles.

En savoir   
sur la valorisation des pneus usagés  
[www.aliapur.com](http://www.aliapur.com)  
[www.etrma.org](http://www.etrma.org)  
[www.rma.org](http://www.rma.org)  
[www.wbcd.org](http://www.wbcd.org)

(1) World Business Council for Sustainable Development

# LE CAOUTCHOUC

## DÉVELOPPER LES RESSOURCES



**Développer et pérenniser l'hévéaculture est une préoccupation majeure pour Michelin** qui consomme près de 10 % de la production mondiale de caoutchouc naturel. Le Groupe optimise parallèlement sa production de caoutchoucs synthétiques et développe ses recherches dans ce domaine.



Michelin conduit des recherches pour améliorer la qualité du caoutchouc naturel, accroître les rendements des hévéas, sélectionner les variétés les plus résistantes.

### DEUX AVANCÉES POUR LE CAOUTCHOUC SYNTHÉTIQUE

La production de pneumatiques associe caoutchouc naturel et caoutchouc synthétique. Le pétrole est à la base des élastomères de synthèse qui sont produits par polymérisation de butadiène et de styrène dans un solvant.

Depuis 2011, Michelin met en œuvre dans son usine de Bassens un procédé de production d'élastomères de synthèse sans solvant à base de toluène.

Le développement de solutions innovantes et durables s'est également illustré par l'association conclue avec Amyris Inc. Elle doit permettre de développer de l'isoprène renouvelable à partir de canne à sucre d'ici 2015.

L'isoprène sert à la fabrication des caoutchoucs synthétiques. Il est produit à partir du caoutchouc naturel ou du pétrole par craquage. L'isoprène renouvelable pourra remplacer l'isoprène synthétique. Michelin contribue à financer le développement de ce produit et s'est engagé sur un volume d'achat annuel pour 10 ans.

### L'HÉVÉACULTURE EN CHIFFRES

- > 10 M HA CONSACRÉS À L'HÉVÉACULTURE
- > 10 M T/AN DE CAOUTCHOUC NATUREL PRODUIT
- > 6 M D'EMPLOIS RURAUX
- > 80 M T/AN DE CO<sub>2</sub> ABSORBÉES



01

### AMÉLIORER LA PRODUCTION DE CAOUTCHOUC NATUREL

L'industrie du pneumatique absorbe 70 % du caoutchouc naturel. Aujourd'hui matière première principale dans les pneus pour poids lourds, engins agricoles et de génie civil, le caoutchouc naturel représente près de 40 % de la consommation d'élastomères de Michelin en volume.

### 01 > Aider les petits planteurs

Michelin aide plus de 1 500 familles de petits planteurs de la région de Bahia à cultiver ensemble hévéas, bananiers et cacaoyers pour obtenir des revenus plus réguliers.

# OPTIMISER L'UTILISATION DU CAOUTCHOUC

**Les cours du caoutchouc naturel connaissent une hausse et une volatilité sans précédent, largement alimentées par la spéculation.** En 2011, ils ont dépassé 6 dollars le kg, contre moins de 1,50 dollar au début 2009. Les achats de matières premières de Michelin ont ainsi atteint 7 milliards d'euros en 2011, en hausse de 46 % par rapport à 2010. Dans ce contexte, la maîtrise des consommations est impérative.



**+25%**

LA DURÉE DE VIE D'UN PNEU POUR POIDS LOURD GRÂCE AU RECREUSAGE

**-20 à -30%**

LES BESOINS DE CAOUTCHOUC DU MICHELIN X ONE QUI REMPLACE DEUX PNEUS JUMELÉS

## CINQ MOYENS DE FAIRE MIEUX AVEC MOINS

**1. Diminuer** les pertes durant la production par une meilleure maîtrise des procédés et de la qualité.

Des objectifs sont fixés dans tous les ateliers pour réduire les déchets de fabrication.

**2. Optimiser** le rapport entre le poids du pneu et sa capacité de charge en concevant des pneus allégés capables de porter des charges supérieures. C'est l'objet du programme « Carry More for Less ».

**3. Accroître** la longévité du pneu afin de réduire les besoins de remplacement. La connaissance des phénomènes d'usure, la science des mélanges et du design, les procédés de recreusage des bandes de roulement usées sont autant

de moyens d'accroître la durée de vie des pneus. Les prestations de maintenance et de gestion technique des pneumatiques augmentent encore leur longévité.

**4. Alléger** les pneus à chaque nouvelle génération sans compromis sur leurs performances, et notamment leur longévité. En moins de 3 ans, le MICHELIN X Energy™ SaverGreen pour poids lourds s'est ainsi allégé d'environ 2 % tout en accroissant sa durée de vie.

**5. Innover.** L'innovation de rupture avec des concepts radicalement nouveaux comme le MICHELIN X One, dont ont été vendus plus d'un million d'exemplaires en moins de 10 ans, ou la surprenante MICHELIN Tweel, dont l'avenir dira pour quels usages elle saura convaincre les clients.



## MICHELIN® XDR™2

RÉPOND AUX EXIGENCES DES TOMBREAUX RIGIDES (« DUMPERS ») ÉVOLUANT DANS DES ENVIRONNEMENTS EXTRÊMES EN MINES ET CARRIÈRES PAR UNE DURÉE DE VIE ACCRUE DE 20 %. IL PORTE 100 TONNES ET N'EN PÈSE QUE 5.



---

# UNE VISION PILOTÉE

01

GOVERNEMENT  
D'ENTREPRISE

02

MICHELIN ET SES  
ACTIONNAIRES

03

RÉSULTATS ET  
CHIFFRES CLÉS 2011

---

**UN GROUPE SOLIDE ET RÉACTIF**



Voir l'interview

### **QUELLES MODALITÉS DE PILOTAGE POUR MICHELIN ?**

Le gouvernement d'entreprise de Michelin reste singulier  
puisque sa structure juridique est celle d'une société en commandite.  
En quoi la commandite est-elle adaptée au monde et aux enjeux d'aujourd'hui ?  
Quelles sont les évolutions de statuts que le Groupe a connu en 2011 ?  
Comment la succession est-elle préparée pour 2012 ?

**RENCONTRE AVEC MICHEL ROLLIER,  
ET JEAN-DOMINIQUE SENARD, GÉRANTS COMMANDITÉS**



## UN GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE STABLE, RESPONSABLE, EFFICACE

**Le gouvernement d'entreprise de Michelin est un dispositif solide focalisé sur la responsabilité dans la durée.**

L'industrie du pneumatique se caractérise en effet 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.

### DES STATUTS MODERNISÉS

Faisant suite à son intention annoncée en février 2011 de ne pas aller au terme de son mandat fixé à 2017, Michel Rollier a proposé à l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011 que Jean-Dominique Senard soit nommé gérant commandité à ses côtés pour lui succéder le moment venu, et qu'une adaptation de la gouvernance du Groupe accompagne

la préparation de sa succession. L'Assemblée a adopté toutes les résolutions présentées et notamment :

- > la limitation du mandat de tout nouveau gérant, commandité ou non, à 4 ans, renouvelable et révocable ;
- > le renforcement des pouvoirs du Conseil de Surveillance, qui doit approuver la nomination ou la révocation des futurs gérants et

dont la mission d'appréciation de la qualité de la gestion de la gérance est formalisée dans les statuts.



## L'AVIS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR L'ÉVOLUTION DES STATUTS

« Cette évolution s'inscrit dans le cadre plus large de l'évolution du Groupe. Michelin était une société familiale dix fois plus petite que ses deux principaux concurrents il y a seulement cinquante ans. C'est aujourd'hui un groupe mondial, leader dans son secteur. Cette évolution radicale de la taille de l'entreprise et de l'origine de ses dirigeants ne pouvait se faire sans une évolution parallèle de sa gouvernance.

Nous sommes convaincus que certaines choses doivent évoluer dans le temps pour adapter l'entreprise aux réalités de son

environnement. C'est le cas de sa gouvernance.

À l'inverse, il y a des sujets sur lesquels le Groupe ne doit pas changer. Ce sont les valeurs qui sont à la base de son succès. C'est aussi la priorité donnée à l'innovation, à la technologie et aux investissements longs. C'est par l'exemplarité que ces valeurs se transmettent au reste de l'entreprise.

Et c'est là que se trouve aussi la clé du succès de Michelin. »

Éric Bourdais de Charbonnière

## > L'ORGANISATION DE MICHELIN

> **8 LIGNES PRODUITS** 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 et Moyen-Orient.

> **2 RÉSEAUX DE DISTRIBUTION INTÉGRÉE DE PNEUS** : Euromaster et TCI.

> **13 DIRECTIONS GROUPE** qui appuient les Lignes Produits et le Centre de Technologies et impulsent les politiques générales.

> **4 DIRECTIONS DE PERFORMANCE** : Recherche-Développement-Industrialisation ; Industrie ; Commerce ; Supply Chain et Logistique.



**Le Code d'Éthique** définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose les lignes directrices sur divers sujets d'éthique que tous les salariés peuvent être conduits à suivre. Il souligne l'attachement du Groupe aux valeurs de respect et de responsabilité. Il est disponible en 13 langues.



**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'assurer que l'aide nécessaire est apportée aux opérationnels pour atteindre leurs objectifs.

# LES ORGANES DE DIRECTION

La direction du Groupe est assurée par **Michel Rollier, Président de la Gérance, et Jean-Dominique Senard, tous deux Gérants commandités.**

Ils sont assistés par le Conseil Exécutif du Groupe (CEG), composé de onze directeurs responsables de Lignes Produit, de Directions Groupe, de Directions de Performance et des zones de croissance.

## LE CONSEIL EXÉCUTIF



### FRANÇOIS CORBIN

- > Directeur des Zones de Croissance
- > Supervise la Direction des Achats



### ÉRIC DE CROMIÈRES

- > Directeur de la Performance Commerciale
- > Supervise la Direction de la Supply Chain



### JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN

- > Directeur de la Ligne Produit Matériaux
- > Supervise la Direction de la Qualité



### JEAN-MICHEL GUILLON

- > Directeur du Personnel
- > Fonction Organisation



### FLORENT MENEGAUX

- > Directeur de la Ligne Produit Tourisme Camionnette
- > Supervise la Compétition



### LAURENT NOUAL

- > Directeur du Corporate Development
- > Supervise la Direction des Systèmes d'Information



## LES GÉRANTS

### MICHEL ROLLIER

- > Gérant Associé commandité
- > Président de la gérance

### JEAN-DOMINIQUE SENARD

- > Gérant Associé commandité



### CLAIRE DORLAND-CLAUZEL

- > Directeur de la Communication et des Marques



### TERRY GETTYS

- > Directeur de la Recherche et du Développement



### MARC HENRY

- > Directeur Financier



### SERGE LAFON

- > Directeur de la Ligne Produit Poids Lourd



### BERNARD VASDEBONCOEUR

- > Directeur des Lignes Produit de Spécialités
- > Supervise la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle

# LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



## 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

**En savoir**   
**sur les membres du Conseil de Surveillance**  
**[www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate)**  
**Document de référence page 79.**



**Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin ;** il en apprécie la qualité au nom des Actionnaires auxquels il rend compte chaque année. Il est composé de huit membres indépendants nommés pour quatre ans. Ce nombre restreint contribue à la qualité des travaux du Conseil et à la forte implication de chacun de ses membres. Il permet de construire un véritable consensus.

Le Conseil exerce en formation plénière la fonction de Comité des Rémunérations et a institué un Comité d'Audit qui compte aujourd'hui quatre membres.

**En 2011, le Conseil de Surveillance s'est réuni 7 fois avec un taux de présence de 89,3 %**

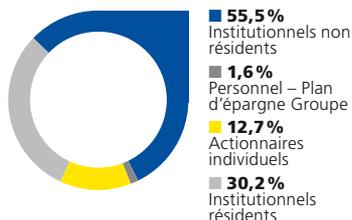
## COMMISSAIRES AUX COMPTES

**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**  
REPRÉSENTÉE PAR CHRISTIAN MARCELLIN, ASSOCIÉ  
ET SON SUPPLÉANT M. PIERRE COLL.

**DELOITTE & ASSOCIÉS** REPRÉSENTÉE PAR  
DOMINIQUE DESCOURS, ASSOCIÉ ET SON SUPPLÉANT  
LA SOCIÉTÉ BEAS.

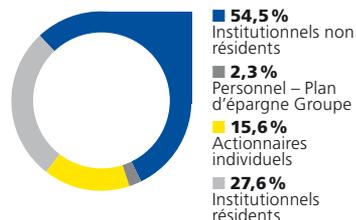
## RÉPARTITION DU CAPITAL

AU 31 DÉCEMBRE 2011



## RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

AU 31 DÉCEMBRE 2011



# MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES : UN PROJET PARTAGÉ

Investir dans Michelin, c'est adhérer à un projet dont les perspectives de réussite s'appuient sur un leadership technologique, des marques fortes, un développement mondial, la volonté d'allier performance et responsabilité sur le long terme.

Plus de 226 000 actionnaires soutiennent les ambitions du Groupe et leur détention est intégralement au nominatif.



## UN DIALOGUE ÉTOFFÉ

En 2011, l'Assemblée générale a réuni près de 2 000 personnes à Clermont-Ferrand. Michelin a organisé sept réunions d'information pour ses actionnaires individuels dans sept villes différentes et participé au Salon Actionaria qui se tient chaque année 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 actionnaires salariés du Groupe, nommés pour quatre ans. Il s'est réuni deux fois en 2011 et a participé activement à l'animation du stand Michelin au salon Actionaria.

## 2,10€

PAR ACTION : LE DIVIDENDE  
PROPOSÉ AU TITRE DE L'EXERCICE  
2011

## SATISFAIRE LES ATTENTES

Une équipe est affectée spécialement 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 leurs opérations : ouverture des comptes, transmission des ordres de Bourse, donations et successions en liaison avec les notaires et les héritiers.

## 78 % DES ACTIONNAIRES ONT CHOISI LE DIVIDENDE EN ACTIONS

En 2011 comme en 2010, les actionnaires pouvaient recevoir le dividende versé au titre de l'exercice 2010 en numéraire ou en actions Michelin. Plus de 78 % des actionnaires ont opté pour les actions, ce qui témoigne de la confiance des actionnaires individuels et des investisseurs dans la stratégie et les perspectives de Michelin. 3,1 millions d'actions ont ainsi été créées, soit 1,7 % du capital.

## BEST ANNUAL REPORTS 2011 : MICHELIN N° 1 FRANÇAIS

L'ÉDITION 2011 DES BEST ANNUAL  
REPORTS DE WATCH REPORT  
CLASSE LE RAPPORT ANNUEL 2010  
DE MICHELIN N° 1 FRANÇAIS ET  
25<sup>e</sup> MONDIAL.

PRÈS DE 3 500 INVESTISSEURS  
INSTITUTIONNELS,  
156 000 PARTICULIERS ET  
67 000 SALARIÉS DANS 58  
PAYS SONT ACTIONNAIRES  
DE MICHELIN.

En savoir ☉  
[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires)  
Le Livret de l'Actionnaire individuel

# L'ACTION MICHELIN

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 : **180 018 897**, entièrement libérées

## CAPITALISATION BOURSÈRE

**8,221 milliards d'euros** au 31 décembre 2011

## MOYENNE DES ÉCHANGES QUOTIDIENS

**1 246 389** en 2011

## POIDS DANS LES INDICES AU 31 DÉCEMBRE 2011

— **1,41 %** de l'indice CAC 40

— **0,58 %** de l'indice Euronext 100

## INDICES ISR (INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE)

— DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*)

DJSI Europe DJSI World

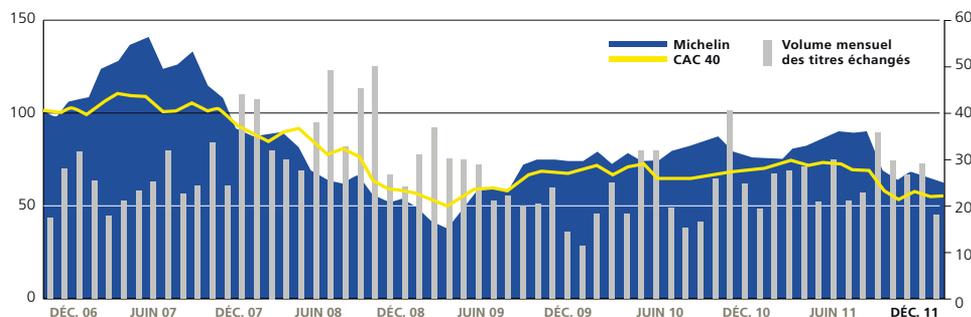
— ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe

— ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performance Index*)

## COURS DE L'ACTION MICHELIN DE 2007 À 2011

BASE 100 AU 31 DÉCEMBRE 2006

EN MILLIONS DE TITRES



## COURS DE L'ACTION EN EUROS

	2011	2010	2009	2008	2007
Plus haut	68,54	64,51	58,67	79,90	106,70
Plus bas	40,20	48,13	22,69	30,65	67,75
Dernier cours de l'année	45,68	53,70	53,58	37,57	78,50
Évolution sur l'année	- 14,93 %	+ 0,2 %	+ 42,6 %	- 52,1 %	+ 8,3 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	- 20,45 %	- 3,3 %	+ 22,3 %	- 42,7 %	+ 1,3 %

## DONNÉES PAR ACTION EN EUROS

	2011	2010	2009	2008	2007
Actif net	45,9	46,0	37,2	35,2	36,7
Résultat de base	8,14	6,78	0,69 <sup>(1)</sup>	2,46	5,32
Résultat dilué <sup>(2)</sup>	7,97	6,64	0,69 <sup>(1)</sup>	2,46	5,22
<b>PER</b>	<b>5,6</b>	<b>7,9</b>	<b>77,7</b>	<b>15,3</b>	<b>14,8</b>
Dividende	2,10*	1,78	1,00	1,00	1,60
Taux de distribution	30,0 %	30,0 %	140,8 %	40,7 %	30,1 %
Rendement <sup>(3)</sup>	4,6 %	3,3 %	1,9 %	2,7 %	2,0 %

\* Dividende 2011 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2012. (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 dilués sur le résultat et sur le nombre moyen d'actions. (3) Dividende / cours de l'action au 31 décembre.

ANALYSE DES RÉSULTATS 2011  
DU GROUPE

**DES PERFORMANCES  
HISTORIQUES**

**FORTE CROISSANCE  
DES VENTES : +15,8%**

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL:  
1 945 M€**

**UN RATIO D'ENDETTEMENT  
NET DE 22%**



**UN REFINANCEMENT ASSURÉ**

LA COMPAGNIE FINANCIÈRE MICHELIN A CONCLU, EN JUILLET 2011, AUPRÈS D'UN CONSORTIUM DE 21 BANQUES, UNE NOUVELLE LIGNE DE CRÉDIT REVOLVING MULTIDEVISES D'UNE DURÉE DE CINQ ANS POUR UN MONTANT DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR FINANCER LES BESOINS GÉNÉRAUX. CETTE LIGNE REMPLACERA LE CRÉDIT SYNDIQUÉ 2005-2012 DE 1,5 MILLIARD D'EUROS,

# NOUVELLE AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE EN LIGNE AVEC L'OBJECTIF

## LES ÉCHANGES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS ENTRE MICHELIN ET SES PARTIES PRENANTES

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

> Plus de 170 millions de voitures et camionnettes, 11 millions de camions et bus roulent avec des pneus du Groupe. Michelin équipe aussi des centaines d'avions, des dizaines de milliers d'engins agricoles, de manutention et de génie civil. Au total, plus de 184 millions de pneus et 10 millions de cartes et guides ont été fabriqués en 2011.

> Plus de 600 000 personnes dans le monde produisent le caoutchouc naturel utilisé par Michelin.

> Le Groupe compte plus de 45 000 fournisseurs.

> Les produits du Groupe sont distribués dans 170 pays. Outre ses réseaux de distribution et de services intégrés, Michelin a développé des partenariats avec 400 franchisés Euromaster en Europe, 725 franchisés TYREPLUS dans quatre pays de croissance.

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

### EXERCICE 2011

EN MILLIONS D'EUROS	ENTRÉES	SORTIES
<b>Clients</b>	<b>20 719</b>	
Fournisseurs		13 234
<b>Personnel</b>		<b>5 021</b>
Actionnaires <sup>(1)</sup>		150
<b>Banques et prêteurs</b>		<b>228</b>
Investissements		1 711
<b>États, collectivités</b>		<b>691</b>
Associations, vie locale, solidarité		15

(1) Entrées : augmentation de capital / Sorties : dividendes

# INFORMATION SECTORIELLE

## PART DES ACTIVITÉS DANS LES VENTES DU GROUPE

**TOURISME CAMIONNETTE : 52 %**

**POIDS LOURD : 32 %**

**ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS : 16 %**



### UNE RENTABILITÉ ROBUSTE

Les ventes nettes du segment Tourisme camionnette et distribution associée s'élevèrent à 10 780 millions d'euros, en augmentation de 10,1 % par rapport à 2010, grâce à la croissance des volumes de ventes (+ 3,9 %), la bonne dynamique des prix maintenue par le Groupe tout au long de l'année et le succès des gammes MICHELIN Pilot Super Sport,

## TOURISME CAMIONNETTE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

MICHELIN Primacy HP et MICHELIN ALPIN 4. L'augmentation des tonnages vendus, l'effet prix-mix qui fait plus que compenser le surcoût des matières premières et la hausse des frais qui préparent la croissance future conduisent à un résultat opérationnel de 1 018 millions d'euros avant éléments non récurrents, soit 9,4 % des ventes nettes.

**31**  
USINES DANS 17 PAYS

**N°1**  
MONDIAL DES PNEUS BASSE  
CONSUMMATION

EN MILLIONS D'EUROS	2011	2010	2011 / 2010
<b>Ventes Nettes</b>	<b>10 780</b>	<b>9 790</b>	<b>+ 10,1 %</b>
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>1 018</b>	<b>1 014</b>	<b>+ 0,4 %</b>
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>9,4 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>- 1 pt</b>



## POIDS LOURD & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

MultiWay™ 3D Europe et X® MultiWay™ XZE Brésil, tandis que le succès des pneus MICHELIN X One se confirme. En dépit d'un mix Première monte/Remplacement défavorable et des frais de démarrage en Chine et en Inde, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'élève à 233 millions d'euros représentant 3,5 % des ventes nettes, grâce à la croissance des volumes et aux augmentations de tarifs progressivement mises en œuvre qui équilibrent sur l'année les surcoûts liés aux matières premières.

**26**  
USINES DANS 15 PAYS

**N°1**  
MONDIAL DES PNEUS  
RADIOUX POIDS LOURD

### PERFORMANCE ÉCONOMIQUE HISTORIQUEMENT ÉLEVÉE

Les ventes nettes du segment Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 718 millions d'euros, en hausse de 18,3 % par rapport à l'année 2010. Les volumes de ventes augmentent de 5,8 % sur l'année, après un 1<sup>er</sup> semestre en hausse de 15,6 % qui avait bénéficié des achats d'anticipation des augmentations de tarifs. Michelin a notamment réussi le lancement de ses nouvelles gammes MICHELIN X®

EN MILLIONS D'EUROS	2011	2010	2011 / 2010
<b>Ventes Nettes</b>	<b>6 718</b>	5 680	+ 18,3 %
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>233</b>	249	+ 6,4 %
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>3,5 %</b>	4,4 %	- 0,9 pt



## ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

nettes, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents des Activités de spécialités se maintient à un niveau structurellement élevé. La hausse des tonnages vendus, la contribution significative de l'activité Génie civil et les ajustements contractuels à la hausse des prix ont largement compensé l'impact défavorable du renchérissement des matières premières et des variations de change.

**14**  
USINES DANS 7 PAYS

**N°1**  
MONDIAL DES PNEUS RADIOUX  
GÉNIE CIVIL ET AVION

### MAINTIEN DE LA RENTABILITÉ À HAUT NIVEAU

Les ventes nettes du segment Activités de spécialités s'élèvent à 3 221 millions d'euros, en hausse de 33 % par rapport à 2010, et reflètent à la fois une forte hausse des volumes (+ 22,4 %) et la répercussion aux clients des hausses de coût des matières premières. À 694 millions d'euros ou 21,5 % des ventes

EN MILLIONS D'EUROS	2011	2010	2011 / 2010
<b>Ventes Nettes</b>	<b>3 221</b>	2 421	+ 33,0 %
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>694</b>	432	+ 60,6 %
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>21,5 %</b>	17,8 %	+ 3,7 pt

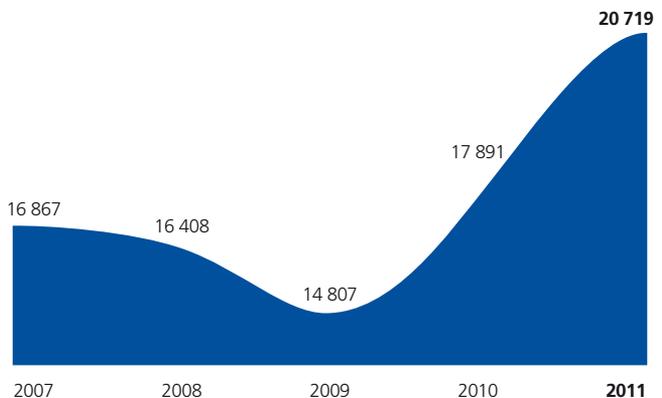
# CHIFFRES CLÉS

## FINANCIERS, SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX

+16%

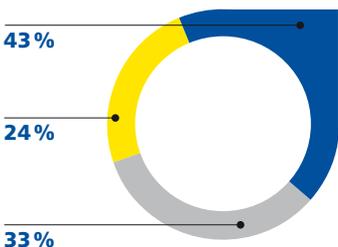
# 20 719

**VENTES NETTES**  
EN MILLIONS D'EUROS



### VENTES NETTES 2011 PAR ZONE

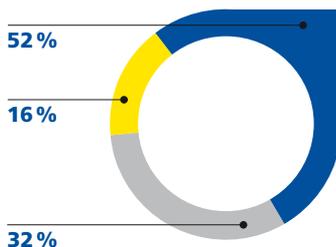
En % du total dans le cercle,  
En millions d'euros et évolution 2010/2011  
en % hors cercle



■ **8 832 / +15,0%**  
Europe  
■ **6 942 / +12,9%**  
Amérique du Nord  
■ **4 945 / +21,8%**  
Autres zones

### VENTES NETTES 2011 PAR ACTIVITÉ

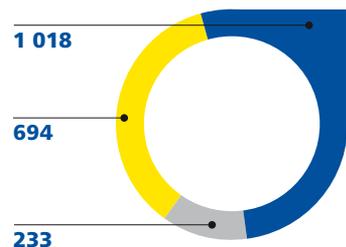
En % du total dans le cercle,  
En millions d'euros et évolution 2010/2011  
en % hors cercle



■ **10 780 / +10,1%**  
Tourisme camionnette & distribution associée  
■ **6 718 / +18,3%**  
Poids lourd & distribution associée  
■ **3 221 / +33,0%**  
Activités de spécialités

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup> 2011 PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros dans le cercle,  
En % du chiffre d'affaires et évolution 2010/2011  
en points hors cercle



■ **9,4% / +10,1pts**  
Tourisme camionnette & distribution associée  
■ **3,5% / -6,4pts**  
Poids lourd & distribution associée  
■ **21,5% / +60,6pts**  
Activités de spécialités

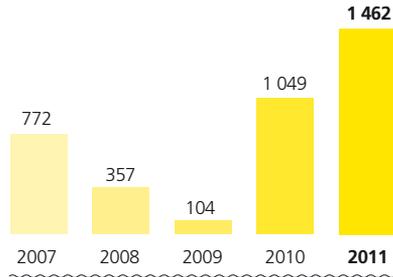
(1) Avant éléments non récurrents



**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**  
EN MILLIONS D'EUROS

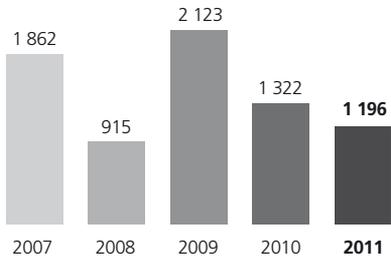
**1 945 M€**

(1) Avant éléments non récurrents



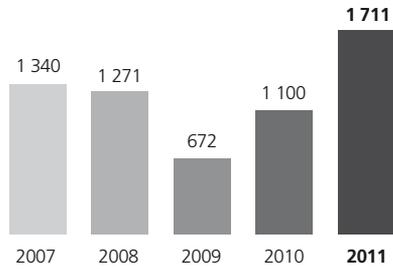
**RÉSULTAT NET**  
EN MILLIONS D'EUROS

**1 462 M€**



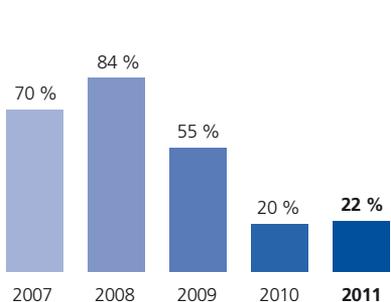
**FLUX DE TRÉSORERIE SUR  
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES**  
EN MILLIONS D'EUROS

**1 196 M€**



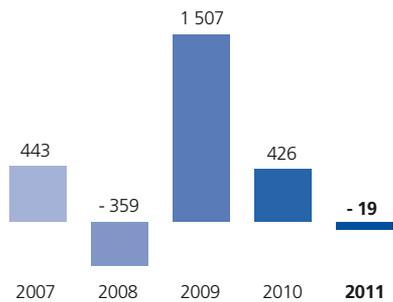
**INVESTISSEMENTS CORPORELS  
ET INCORPORELS BRUTS**  
EN MILLIONS D'EUROS

**1 711 M€**



**ENDETTEMENT NET  
SUR CAPITAUX PROPRES (EN %)**

**22 %**



**CASH FLOW LIBRE<sup>(2)</sup>**  
EN MILLIONS D'EUROS

**- 19 M€**

(2) Flux de trésorerie sur activités opérationnelles - Flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts)

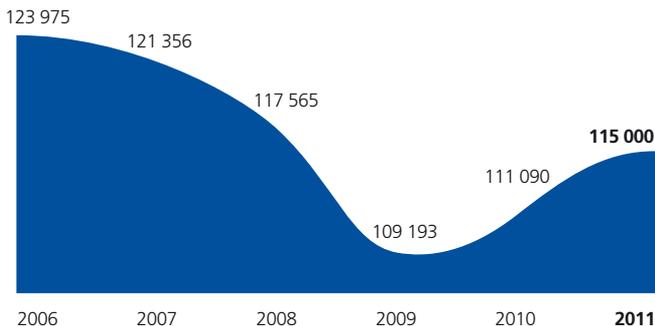
# CHIFFRES CLÉS

## FINANCIERS, SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX

+4%

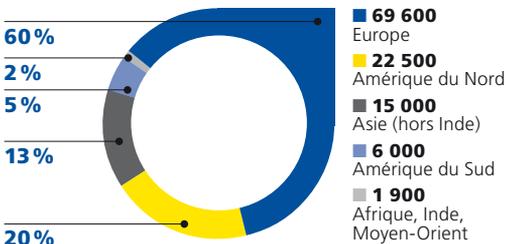
# 115 000

**EMPLOYÉS**  
(EFFECTIFS INSCRITS  
AU 31 DÉCEMBRE)



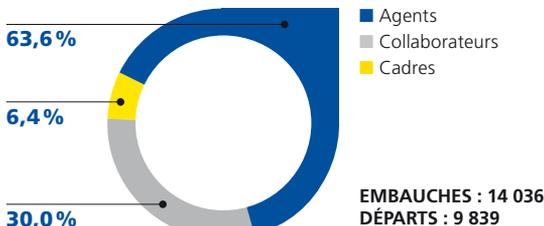
### EFFECTIFS 2011 INSCRITS PAR ZONE

En % du total dans le cercle  
En nombre et évolution 2010/2011 en % hors cercle

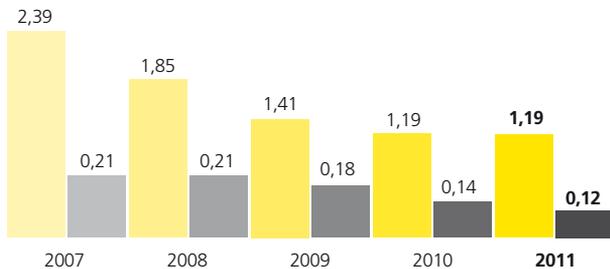


### EFFECTIFS 2011 PAR CATÉGORIE

Hors distribution



En savoir  Plus d'information dans le Document de référence, tableau des données sociales, page 138.



■ TAUX DE FRÉQUENCE<sup>(1)</sup>  
■ TAUX DE GRAVITÉ<sup>(2)</sup>

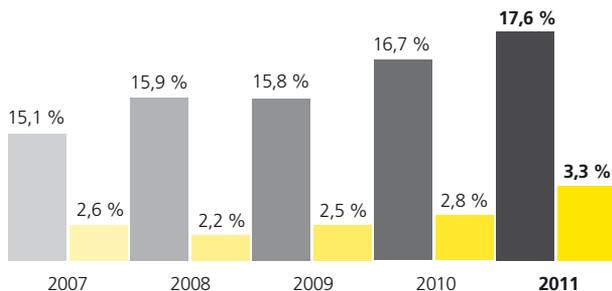
(1) Nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures travaillées.

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

## SÉCURITÉ

# 26

**SITES N'ONT ENREGISTRÉ  
AUCUN ACCIDENT  
DU TRAVAIL AVEC ARRÊT  
EN 2011**

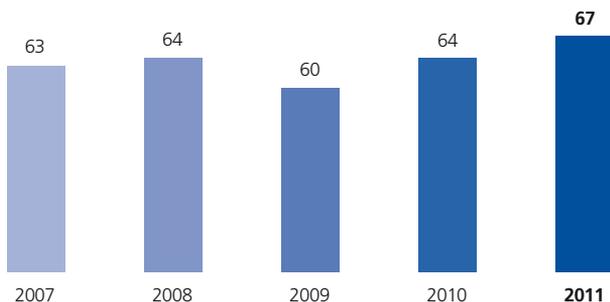


■ PART DES FEMMES DANS L'ENCADREMENT  
■ PART DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS L'EFFECTIF GLOBAL

## DIVERSITÉ

# 17,6 %

**PART DES FEMMES  
DANS L'ENCADREMENT**



■ NOMBRE D'HEURES PAR SALARIÉ ET PAR AN

Dépenses moyennes de formation par personne formée.

## FORMATION

# 67

**H/AN  
PAR SALARIÉ**

# CHIFFRES CLÉS

## FINANCIERS, SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX

### LE MEF : MICHELIN EN LIGNE AVEC SES OBJECTIFS

Le MEF, Michelin sites Environmental Footprint, est l'indicateur élaboré par Michelin pour évaluer l'impact environnemental de ses 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.

### Indicateur MEF Composantes élémentaires et pondération



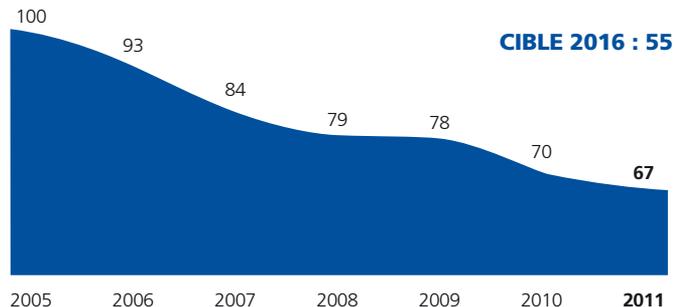
**Objectif :**  
- 45 % à l'horizon 2016  
par rapport à 2005

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>

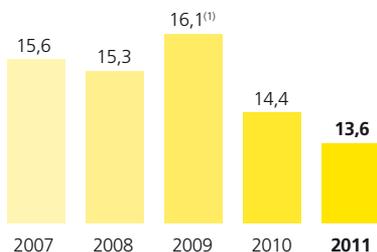
\* COV : Composés Organiques Volatils.

Afin de donner une vision claire de son empreinte environnementale, Michelin publie les 6 composantes du MEF en unités absolues depuis 2011. 98,9 % des produits finis sont issus de sites certifiés ISO 14001.

**-33%**  
ÉVOLUTION DE  
L'INDICATEUR MEF  
DE 2005 À 2011



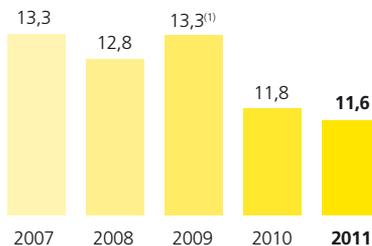
En savoir  Plus d'information dans le Document de référence, tableau des données environnementales, page 147.



### CONSOMMATION D'ÉNERGIE

**13,6** <sup>GJ</sup>

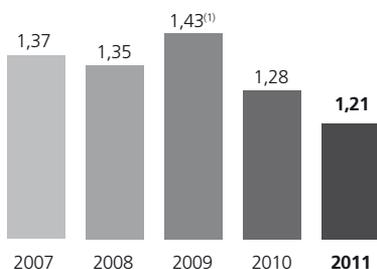
En gigajoules par tonne de pneumatiques produite  
1 GJ = 277,5 kWh



### CONSOMMATION D'EAU

**11,6** <sup>M³</sup>

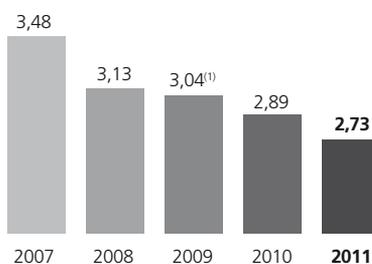
En m³ par tonne de pneumatiques produite



### ÉMISSION DE CO<sub>2</sub>

**1,21** <sup>TONNE</sup>

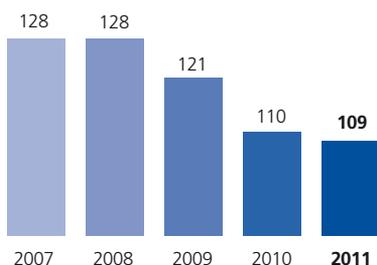
En tonnes par tonne de pneumatiques produite



### ÉMISSION DE COV

**2,73** <sup>KG</sup>

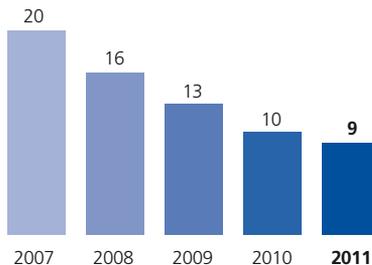
En kg par tonne de pneumatiques produite



### DÉCHETS PRODUITS

**109** <sup>KG</sup>

En kg par tonne de pneumatiques produite



### DÉCHETS MIS EN DÉCHARGE

**9** <sup>KG</sup>

En kg par tonne de pneumatiques produite

(1) la dégradation apparente de ces indicateurs en 2009 s'explique par la baisse des tonnes de pneumatiques produites en raison de la crise.

Les données de tous ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers. Son Rapport d'Examen est consultable dans le Document de Référence 2011, page 148.

## PRIX, RÉCOMPENSES & DISTINCTIONS

# 2011, UN EXCELLENT CRU

### Michelin parmi les entreprises les plus admirées.

Michelin occupe pour la première fois la 1<sup>re</sup> place du classement mondial des entreprises les plus admirées du magazine américain *Fortune* dans la catégorie équipementiers.

Michelin est à nouveau n° 1 des entreprises du CAC 40 ayant la meilleure réputation du classement établi par Reputation Institute et I&E auprès de 3 500 clients, fournisseurs, salariés et fonctionnaires.



### > Bibendum « icône de l'année » aux États-Unis

À 113 ans, Bibendum prend place parmi les marques les plus célèbres sur la Madison Avenue Advertising Walk Of Fame à New York, l'avenue historique de la publicité, avec une plaque de bronze à son nom offerte par le magazine *Advertising Week*.

### > Prix « marque de confiance 2011 » du Reader's Digest en Thaïlande

Michelin reçoit pour la 3<sup>e</sup> année consécutive cette distinction décernée à l'issue d'une enquête par questionnaire auprès de 600 000 consommateurs et par téléphone auprès de 4 000 personnes.

### > Prix de la satisfaction client en Amérique du Nord

Michelin est au 1<sup>er</sup> rang de la satisfaction clients en première monte pour les segments Premium, Tourisme, Haute Performance et Camionnette selon l'enquête de l'institut JD Power and Associates. Michelin a été distingué 66 fois depuis le lancement de cette étude en 1989 : un record parmi les fabricants de pneumatiques.

### > Trophée des Meilleures Relations Investisseurs sur Internet 2011

Michelin a reçu ce prix de Business Wire, leader mondial de la diffusion d'information réglementée, lors du Forum des Relations Investisseurs et de la Communication Financière, qui s'est tenu à Paris, à NYSE Euronext.

### > Michelin récompensé pour son jeu de formation à la loi antitrust

Le serious game « Mission antitrust » est destiné à former 3 700 collaborateurs marketing et commerciaux en Europe. Conçu par Dæsign et lancé en septembre 2011, il a reçu le Prix Spécial du Jury du Serious Games Expo 2011.

### > Grand Prix BoursScan 2011

Le site internet Michelin a remporté ce prix décerné par Boursorama, leader de l'information financière en ligne en France, et OpinionWay, à l'issue d'une enquête auprès de 7 500 investisseurs internautes.



# AGENDA 2012

<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>11 MAI 2012</b>
RÉSULTATS ANNUELS 2011	10 FÉVRIER 2012
INFORMATION FINANCIÈRE TRIMESTRIELLE AU 31 MARS 2012	23 AVRIL 2012
RÉSULTATS DU 1 <sup>ER</sup> SEMESTRE 2012	27 JUILLET 2012
INFORMATION FINANCIÈRE TRIMESTRIELLE AU 30 SEPTEMBRE 2012	22 OCTOBRE 2012

## RÉUNIONS D'INFORMATION DES ACTIONNAIRES :

LYON	22 MARS 2012
COLMAR	3 AVRIL 2012
BIARRITZ	29 MAI 2012
GRENOBLE	18 JUIN 2012
ROUEN	18 SEPTEMBRE 2012
MONTPELLIER	2 OCTOBRE 2012

## SALON ACTIONARIA – PARIS

**23 ET 24 NOVEMBRE 2012**

Conception et réalisation : W | W&CIE  
Rédaction : Michelin, Information et Conseil

Photos : ©Michelin/Pierre-François Grosjean, ©Michelin, ©Michelin/Mario Renzi, ©Michelin/Pierre-Emmanuel Rastoin, ©Michelin/Thierry Gromik, ©Michelin/Ivan Mathie, ©Michelin/François Grellet, ©Michelin/Jérôme Cambier, ©Michelin/Andres Hernandez, ©Michelin/Eric Malherbe, ©Michelin/Lafontan-Seignette, ©Michelin/Joël Peyrou, ©Michelin/Agence S Presse/André Lavadinho, ©Michelin/Agence S Presse/Helena El Mokny, ©Michelin/François Navarro, ©Michelin/François Baudin, ©Michelin/Sébastien Daguerressar, ©Michelin/Fernand Billot, ©Michelin/Philippe Stroppa, ©Michelin/Arnaud Childeric, ©Michelin/Alex Saxe, ©Michelin/Vincent Rackelboom, ©Michelin/Hedegus Arpad, ©Michelin/Le Studio Photo, ©Michelin/Pierre Chambon, ©Michelin/Gérard Paris, ©Michelin/Getty Images/InEffecto, ©Euromaster/B. Litjes, ©Aliapur, ©VW, ©Renault, ©Citröen, ©BMW AG, ©Airbus.

Imprimé par l'Imprimerie CHIRAT (France), sur du papier issu de forêts gérées durablement 100 % FSC. Mars 2012.

**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

