



Orizonturi

NUMĂRUL 04
IUNIE 2010

SCRISOARE CĂTRE ACȚIONARIII MICHELIN

DOSAR

Etichetarea, O revoluție pe piața anvelopelor

Paginile 4/5



EDITORIAL



Doamnă, Domnule,
Stimate Acționar,

Anul trecut, în contextul unui regres istoric al piețelor noastre, Grupul a dat dovadă de o rezistență remarcabilă. Permiteți-mi să vă indic câteva elemente de vizibilitate pe termen mai lung.

În primul rând, **operăm pe o piață ale cărei perspective de creștere sunt importante**: se estimează că numărul de vehicule se va dubla, până în anul 2030.

În al doilea rând, centrul de gravitate al creșterii transportului rutier s-a deplasat către Asia și America Latină. Aceste piețe înregistrează procente de creștere importante și automobilul este sinonim cu accesul la mobilitatea rutieră, iar transportul rutier este o pârghie majoră de creștere.

Clienții noștri din aceste țări au același nivel de exigență, în ceea ce privește anvelopele, ca și clienții noștri din țările dezvoltate. Datorită unor proiecte foarte bine orientate, Michelin va fi prezent pe aceste piețe.

În țările din Europa Occidentală și America de Nord, creșterea va fi foarte mică, dar clienții noștri vor și mai multă performanță, servicii și contribuție la protecția mediului.

Astfel, evoluția mijloacelor de transport, precum și constrângerile de mediu și reglementările deschid noi oportunități, pentru a ne afirma poziția de lider tehnologic.

Vom continua să facem cunoscut pe plan mondial faptul că anvelopele noastre au o viață mai lungă, cresc gradul de securitate, fac economie de carburant și, în consecință, reduc emisiile de CO₂.

Datorăm poziția de lider capacității noastre de a inova și avansului nostru tehnologic, care sunt recunoscute.

Ați înțeles, suntem încrezători, în ceea ce privește perspectiva pe termen lung, deoarece întreprinderea noastră a făcut dovada capacității sale de adaptare și a forței sale.

Michel Rollier,
Gerant Grup



MICHELIN

Un mod mai bun de a avansa

“ Să abordăm anul 2010 cu încredere ”



Jean-Dominique Senard,
Gerant

Care au fost provocările majore cu care s-a confruntat Michelin, în toial crizei economice grave din 2009?

Această criză cvasiplanară a necesitat un efort de adaptare, fără precedent, din partea echipelor Michelin. Acestea au

știut să facă față unui foarte mare regres al piețelor de anvelope și, totodată, au trebuit să piloteze performanța Grupului, fără a modifica orientarea strategică și să mențină, ba chiar să amelioreze, marile echilibrice economice ale Michelin.

Cum ați reușit să reduceți datoria Grupului, la acest nivel istoric?

Am asigurat un pilotaj strâns la toate nivelurile Grupului, în special pentru gestionarea stocurilor și investițiilor. Acest lucru a permis generarea unui cash flow foarte mare, pe care l-am utilizat pentru reducerea gradului de îndatorare. În acest context, abordăm anul 2010 cu

încredere, motiv pentru care am propus menținerea dividendului la același nivel ca și anul trecut, respectiv 1 euro pe acțiune.

În 2010, vedeți niște prime semne de ameliorare?

Constatăm evoluții economice diferențiate în raport cu zona. Acestea se traduc prin piețe de anvelope în puternică creștere, în Asia și America de Sud, în timp ce perspectivele de creștere a piețelor în țările dezvoltate nu sunt confirmate încă, mai ales în Europa. De asemenea, trebuie să facem față unei creșteri semnificative a costului materiilor prime. În consecință, chiar dacă avem semne clare de redresare a activității noastre, vom continua pilotajul, care și-a demonstrat

eficiența, în combinație cu angajamentul echipelor Grupului.

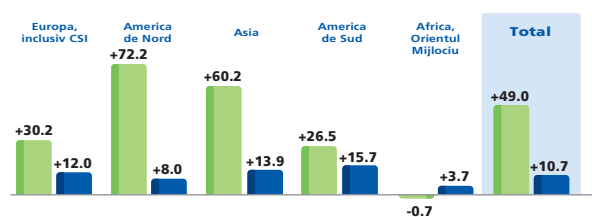
În acest context, ce perspective aveți pentru anul 2010?

Chiar dacă, pe plan global, piețele sunt încă sub nivelul avut în 2007, ar trebui să permită o creștere a volumelor noastre de vânzări, de ordinul a 10%. Vom da dovadă de hotărâre, reactivitate și abilitate în politica noastră de prețuri, în contextul creșterii costului materiilor prime. Investițiile vor reveni la un ritm care să răspundă nevoilor și obiectivelor noastre de creștere. Totodată, ne menținem obiectivul de generare de cash-flow pozitiv.

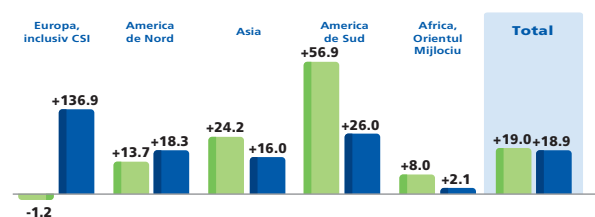
Primul trimestru 2010: Vânzări nete în valoare de 3,9 miliarde EUR, în creștere cu 12,2%

Piețe de anvelope. Valori la 31 martie 2010 – T1 2010 / T1 2009, în %

• Anvelope de autoturism și camionetă



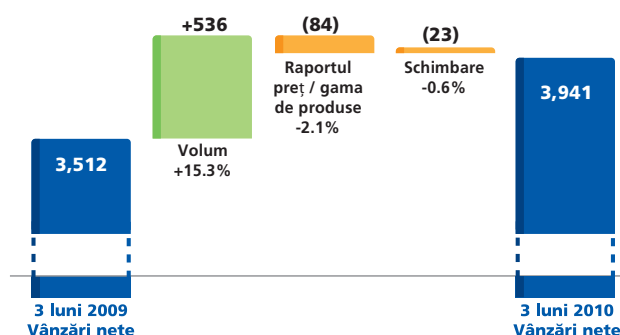
• Anvelope de camion



Redresare sensibilă a ansamblului piețelor de anvelope, cu excepția pieței de anvelope de camion de Primă Echipare, din Europa, pe baze favorabile de comparație

■ Prima echipare
■ Înlocuire

• Vânzări nete



Volum de vânzări în creștere cu 15,3%, în primul trimestru din 2010, cu o creștere mai accentuată la sfârșitul perioadei, susținută de situația bună a cotelor de piață ale Grupului.

Raportul preț - gamă de produse, în scădere cu 2,1%, ceea ce reflectă, pe de o parte, creșterea mai mare a vânzărilor de anvelope de primă echipare față de cea a vânzărilor de anvelope de înlocuire și, pe de altă parte, punerea în aplicare, mai ales pentru anvelopele specializate, a clauzelor contractuale de ajustare a prețului, în funcție de costul materiilor prime.



RTC-îștii Michelin, pe teren

În plin proces de creștere, Michelin este pe piața cea mai mare din lume

China, placa turnantă a industriei mondiale, a devenit cea mai mare piață de anvelope de camion. Încă preponderent, până acum câțiva ani, anvelopele convenționale au fost ajunse din urmă de anvelopele radiale, una dintre invențiile majore ale Michelin, care contribuie la ameliorarea securității și longevității, precum și a performanței energetice a anvelopelor și, deci, a prețului de cost, raportat la kilometraj.

Într-adevăr, lucrurile au evoluat sub impulsul statului, care, de un deceniu încoace, a multiplicat măsurile de economisire a resurselor neregenerabile, precum și datorită acțiunii producătorilor de anvelope de talie mondială și, în special, a acțiunii Michelin. În timp ce, în 2000, procentul de radializare a anvelopelor de camion era doar de 3%, în China, în momentul de față a trecut pragul de 70%. Robert Li, specialist în comerț, a fost implicat în procesul de creștere a Grupului Michelin, încă de la început. Acesta povestește: "Când m-am angajat la Michelin, în 1999, linia de produs Anvelope de Camion număra numai vreo patruzeci de angajați, în total, într-o țară cu un miliard de locuitori, având o suprafață echivalentă cu cea a întregii Europe! Deseori, oamenii credeau că producem înghețată, pentru că în chineză, Michelin se pronunță 'Miqilin', ceea ce seamănă cu 'Bingqilin', cuvântul chinezesc pentru 'înghețată'. Desigur, de atunci lucrurile au evoluat și, în momentul de față, echipa numără în jur de două sute de persoane. Faptul cel

mai impresionant, în ceea ce ne privește, este creșterea vertiginoasă a activității: astfel, cifra de afaceri a câtorva centre de distribuție, dintr-un oraș de mărime medie, este de zece ori mai mare decât cea înregistrată pentru o întreagă provincie, în urmă cu numai zece ani. Acestea fiind zise, trebuie să se știe că un oraș de mărime medie din China numără unul până la două milioane de locuitori (de zece ori mai puțin decât o metropolă ca Pekin sau Shanghai) și că fiecare provincie reprezintă câteva zeci de milioane, până la o sută de milioane de suflete. Astăzi, marca Michelin face parte din peisajul chinezesc și nimeni nu ne mai confundă cu negustorii de înghețată." Pentru a asigura distribuția produselor, Michelin a dezvoltat o rețea de puncte de vânzare, între care se numără "Centrele Service Michelin", vârful de lance al distribuției de anvelope de camion MICHELIN, în China. Axat pe o politică orientată spre client, Michelin China a creat un concept de platformă dedicată distribuitorului | clientului (WYX sau Wu You Xing,

Cifre "cheie" - Michelin China Truck & Bus:

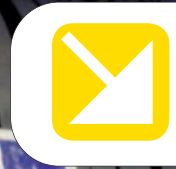
- ▶ 8 agenții comerciale:
200 salariați, dintre care
135 RTC
- ▶ 2,100 distribuitori
- ▶ 116 Centre de distribuție Michelin
- ▶ 17,000 abonați la WYX*
- ▶ 270,000 vehicule urmărite prin WYX*

*WYX = Wu You Xing, the truck tire Customer Service Department



Robert Li (în picioare) animator la un curs de formare.

adică "simplificați-vă călătoria"). Această platformă reprezintă peste 50% din cifra de afaceri a liniei de produs anvelope de înlocuire. Desigur, creșterea constituie o oportunitate pentru toți colaboratorii. În decursul celor 11 ani petrecuți la Michelin, Robert Li nu a încetat să evolueze: la început a fost tehnician comercial, apoi responsabil pentru flotele mari, animator formare, responsabil comercial regional și, apoi, responsabil pentru activitățile de formare tehnică (aspecte teoretice și practice pe teren). Robert Li a spus, în încheiere: "Piața chineză este foarte dinamică, iar Michelin este și mai dinamic și este, cu adevărat, o experiență formidabilă pentru mine, în fiecare zi."



Anvelopă MICHELIN, cu noua etichetă de clasificare, în Japonia.

Clasificarea performanțelor O revoluție pe piața anvelopelor

Rezistența la rulare, aderența pe sol umed, nivel sonor sau longevitate, în funcție de țară: Japonia, America de Nord și Uniunea Europeană s-au mobilizat pentru a furniza consumatorului informații despre performanța anvelopelor. Astfel, după modelul etichetelor de pe aparatele electrocasnice, anvelopele vor avea un marcaj asemănător.

Performața de mediu a anvelopelor și beneficiile pentru utilizatori sunt esențiale pentru o mobilitate durabilă și responsabilă. Este concluzia la care au ajuns, prin abordări diferite, Uniunea Europeană, America de Nord și Japonia.

În noiembrie 2009, Uniunea Europeană a adoptat o reglementare - obligatorie pentru cele 27 de state membre - care are la bază două principii: primul este pragul minim de performanțe sub care nicio anvelopă nu va putea fi vândută în spațiul european. Cel de-al doilea este o clasificare pe litere (A, B, C, D, E, F, G), care definește normele de consum și nivelul de aderență pe sol umed al anvelopelor pentru autoturisme și camionete. Nivelul sonor este exprimat printr-o cifră.

Florence Doucy, de la Direcția de Afaceri Publice Michelin, de la Bruxelles, explică: *“instanțele politice europene au măsurat mizele! Adoptarea clasificării și anvelopele ecologice înseamnă, în primul rând, o reducere cu 20 de milioane tone pe an a emisiilor de CO₂. În plus, datorită economiilor de carburant realizate, va crește puterea de cumpărare a consumatorilor europeni, cu 8 miliarde de euro pe an!”* Această reglementare va intra în vigoare în Europa, în anul 2012”.

Statele Unite și Japonia

Statele Unite au luat o decizie similară, care va fi pusă în aplicare, începând din 2011. Administrația Națională a Traficului pe Autostrăzi (NHTSA) a decis să standardizeze trei caracteristici ale anvelopelor: rezistența la rulare, aderența pe sol umed și longevitatea. Acesta este un echilibru al performanțelor drag Michelin și pentru care Grupul s-a implicat întotdeauna energetic. Astfel, anvelopele comercializate pe piața americană va trebui să fie etichetate pe o scară de la 0 până la 100, cu privire la acești trei factori.

Începând din acest an, pe baza unui marcaj voluntar, japonezii vor atașa, progresiv, pe anvelopele de autoturisme, o etichetă descriptivă, de culoare verde cu alb. Rezultat al unui îndelung efort al principalilor actori din domeniu în Japonia - printre care și Michelin -, fabricanții vor putea aplica pe anvelope o etichetă care va descrie “partea invizibilă”: economiile de carburant ce pot fi realizate, datorită factorului “rezistență la rulare” și a unei mai bune aderențe pe sol umed, care reduce distanța de frânare. În Japonia, această “etichetare a performanțelor” va fi implementată progresiv, pe game de anvelope, cu “anvelope ecologice”. Versiunea japoneză afișează 5 niveluri de performanță pentru rezistența la rulare și 4 pentru aderența pe sol umed.

20 milioane de tone de emisii de CO₂ pot fi economisite în Europa, în fiecare an, datorită unei mai bune selecții a anvelopelor.

Intrarea în vigoare în Japonia - **2010**
Intrarea în vigoare în Statele Unite - **2011**
Intrarea în vigoare în Europa - **2012**



O muncă desfășurată de Direcția de Afaceri Publice Michelin

Patrick Lepercq, Director Afaceri Publice Grup, subliniază orientările adoptate de Michelin, pentru implementarea acestui dosar: *"În Europa, Statele Unite și Japonia, preocuparea noastră constantă a fost să aducem la cunoștința autorităților publice toate datele tehnice necesare pentru adoptarea unor reglementări bazate pe măsuri și criterii precise, în faza incipientă a proiectelor de reglementare: definirea performanțelor, estimarea impactului pozitiv pentru societate, în totalitatea ei, condiții de înțelegere de către consumatori, metode de măsurare, teste, etc".*

Michelin, care de mult timp dorește să reducă amprenta asupra mediului a anvelopelor sale, ameliorând, în același timp, securitatea și longevitatea acestora, nu poate decât să se bucure că își vede eforturile recompensate astăzi.

“Această etichetare îl va ajuta pe automobilist să facă o alegere mai bună și va pune în evidență superioritatea produselor noastre”

Pascal Couasnon
Director Comunicare Tehnică,
Direcția de Comunicare și Mărci

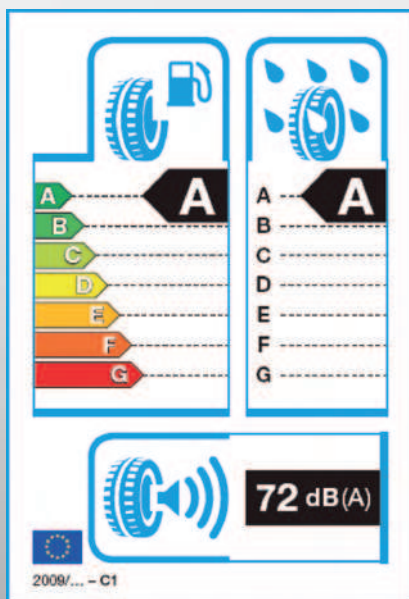
De ce Michelin, care oferă o foarte bună rezistență la rulare, nu ar putea avea, de la bun început, nota "A"?



Deasupra pragului minim (care va corespunde clasei G), o clasificare a performanțelor anvelopelor, de la A la G, va permite să se facă lumină, în mod durabil, în următorii ani, asupra performanței de rezistență la rulare, printr-un indicator comun tuturor producătorilor de anvelope.

Uniunea Europeană a dorit, în mod deliberat, să plaseze ștacheta "foarte sus", în ceea ce privește clasificarea performanțelor anvelopelor. Se estimează că, pe piața actuală, majoritatea anvelopelor de calitate vor fi la nivel C, sau chiar B, pentru cele mai bune. Este clasa de excelență actuală. Deci, inițial, a priori, nu vor fi comercializate anvelope de clasa A.

Această exigență va avea ca efect stimularea progresului către anvelope și mai "ecologice", ceea ce va fi în favoarea mediului, a consumatorilor și a inovației.





ADUNAREA GENERALĂ

Michel Rollier reafirmă ambițiile Grupului

Vineri, 7 mai 2010, a avut loc la Clermont-Ferrand (Franța), Adunarea Generală a Acționarilor Michelin, în prezența a aproape 2000 de persoane.

Jean-Dominique Senard a prezentat bilanțul pentru exercițiul financiar al Michelin din 2009 și din primul trimestru al anului 2010, desfășurat într-un context dificil, în care Michelin a trebuit să asigure un pilotaj foarte strâns al activităților sale.

Michel Rollier a pus în evidență marea flexibilitate de care a dat dovadă Grupul, bazându-se pe competența, angajamentul și profesionalismul echipelor sale. El a făcut cunoscut că există semnale de relansare a activității și a subliniat procente importante de creștere înregistrate pe piețele din Asia - din China, în mod special - și din America Latină. În această lume care funcționează cu două viteze, Grupul își menține strategia, pentru "a nu pierde nimic din capacitatea noastră de a ne consolida prezența în țările dezvoltate și de a ne dezvolta pe piețele în expansiune".

Didier Miraton a subliniat că atul major al Grupului este inovația: "Este o bătălie permanentă, nu se câștigă niciodată nimic și trebuie să continuăm să facem propuneri diversificate, pentru a oferi consumatorului soluții diferențiate, care să răspundă așteptărilor acestora".

Totodată, acționarii au urmărit două prezentări:

- Patrick Oliva, Director Perspectivă și Dezvoltare Durabilă, a prezentat cele trei dimensiuni ale evenimentului Michelin Challenge Bibendum de la Rio: o mobilitate ecologică, sigură, conectată.
- Pascal Couason, Director Comunicare Tehnică, a demonstrat beneficiile etichetării anvelopelor (a se vedea rubrica: Dosar).

Acționarii au cuvântul

Apoi, Geranții i-au invitat la dialog pe acționarii prezenți în sală, printre care și membrii Comitetului Consultativ al Acționarilor, care au putut pune diverse întrebări. Aceste întrebări s-au referit, în principal, la impactul creșterii prețurilor materiilor prime, în special al cauciucului natural, precum și la dividende, investițiile efectuate în țările în curs de dezvoltare, inovațiile revoluționare, eventualitatea revenirii Michelin în Formula 1.

În ceea ce privește votul, toate hotărârile înscrise pe ordinea de zi au fost aprobate, printre care și distribuirea unui dividend de 1 euro pe acțiune, plătit în numerar sau în acțiuni, la alegerea acționarului, și reînnoirea mandatelor de membri ai Consiliului de Supraveghere, pentru doamna Laurence Parisot și domnul Pat Cox.

Mai multe informații:



www.michelin.com/shareholders,
rubrica Adunarea Generală

HĂRȚI

Aventura continuă

Pentru aniversarea unui secol de cartografie MICHELIN, Aventura Michelin propune o expoziție temporară, dedicată parcursului istoric al acesteia. Această expoziție este un mijloc de informare, în mod simplu și plăcut, despre evoluția tehnicilor de cartografie, de ieri, de azi și de mâine.

CĂLĂTORII

O ofertă personalizată

De acum înainte este posibil să combinați avantajele web-ului cu cele ale ediției tipărite, datorită ofertei ViaMichelin Voyage care vă permite să vă creați, dinainte, propriul "carnet de călătorie", alegând pe internet elemente extrase din Ghidurile Verzi MICHELIN și o selecție de hoteluri și restaurante din ghidul MICHELIN. Și, toate acestea, conform punctelor dumneavoastră de interes, itinerariului și programului dumneavoastră.

MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

O provocare pentru Brazilia

Pentru prima dată, Michelin Challenge Bibendum a făcut din America de Sud un continent care anunță automobilul de mâine. Aproximativ 120 de vehicule, 4000 de persoane, dintre care 450 de ziarști, au atins cu mâna mobilitatea rutieră modernă: ecologică, sigură și conectată.



Peugeot BB1



MOTO

Cea mai ușoară anvelopă sportivă, care încorporează două tipuri de cauciuc

În urmă cu 5 ani, MICHELIN lansa prima anvelopă pentru motocicletele sportive, care încorporează tipuri diferite de cauciuc în centru și pe umeri. Acest fapt a dus la o creștere semnificativă a securității și longevității.

Astăzi, cu anvelopa MICHELIN Power Pure, poți câștiga ușor. Această anvelopă combină agilitatea și dinamismul, în comportamentul pe șosea.

LANSARE

Performanțe înalte... **consum scăzut**

Să nu sacrificăm nicio performanță. Este pariul câștigat de fiecare nouă anvelopă MICHELIN Pilot Sport 3, care îmbină performanțele rutiere înalte cu calități de mediu neegale în categoria sa.

În comparație cu anvelopa pe care o înlocuiește și care a fost, totuși, o anvelopă de

referință, aceasta ameliorează comportamentul la viraj pe sol umed și are o distanță de frânare cu 3 metri mai scurtă. MICHELIN Pilot Sport 3 crește gradul de securitate și sporește plăcerea de a fi la volan. Un bilanț remarcabil, la care se adaugă și economiile de carburant și o longevitate crescută.



CHINA

Omulețul Michelin prezent la Expoziția Universală

“Un oraș mai bun, o viață mai bună”. Aceasta este tema Expoziției Universale de la Shanghai. Un ecou al semnăturii Michelin “Un mod mai bun de a avansa”. Așadar, a fost cât se poate de firesc ca Michelin să devină partener al Pavilionului Franței. În această vitrină excepțională, Omulețul Michelin este purtătorul de cuvânt și se concentrează pe o problemă urbană: zgomotul.



Și mai aproape de voi

Convocare prin mijloace electronice la Adunarea Generală

Ce este convocarea prin mijloace electronice?

În momentul de față, Michelin, având acțiuni cu valoare nominală 100 %, își convoacă cei 200.000 acționari, din Franța și din străinătate, la Adunarea Generală, prin poștă. Plicul care le este transmis conține documentele obligatorii, sub formă tipărită, respectiv notificarea convocării (un document de aproximativ 50 de pagini) și buletinul de vot. Convocarea prin mijloace electronice, o ofertă inovatoare, permite convocarea acționarilor prin mijloace electronice, respectiv prin Internet, fără a mai fi necesară transmiterea documentelor tipărite. Datorită acestei modalități de transmisie, acționarul va putea să își exprime foarte ușor votul electronic, pe un site special creat în acest scop.

De ce propunem acționarilor noștri convocarea prin mijloace electronice?

În ceea ce privește grupul Michelin, acest proces se înscrie în cadrul politicii sale de dezvoltare durabilă, realizându-se o reducere importantă de consum de hârtie și de cerneală. Totodată, aceasta va permite să se realizeze economii substanțiale, în ceea ce privește costurile directe aferente tipăririi și transmiterii corespondenței. În ceea ce-l privește pe Acționar, convocarea prin mijloace electronice

asigură primirea de către acesta, fără niciun fel de întârziere, a tuturor documentelor utile pentru Adunarea Generală și, în special, înregistrarea, înainte de data limită, a votului prin corespondență sau a participării la Adunare, pentru că returnarea buletinului completat nu mai este supusă riscurilor pe care le presupune transmiterea prin poștă.

Cum vom proceda?

Dorim să putem folosi convocarea prin mijloace electronice, cu ocazia viitoarei Adunări Generale, din luna mai, 2011. Cu toate acestea, textele care sunt în vigoare, în prezent, prevăd obligația de a primi, în scris, acceptul acționarilor deținători de acțiuni nominative, pentru înlocuirea transmiterii sub formă tipărită cu transmiterea electronică a documentelor. În consecință, în lunile ce vor urma, vom desfășura campanii, pe lângă toți acționarii noștri, pentru a le cere să își exprime acest acord și a ne comunica, bineînțeles, adresa lor de e-mail, alt element esențial.

De ce depinde reușita convocării prin mijloace electronice?

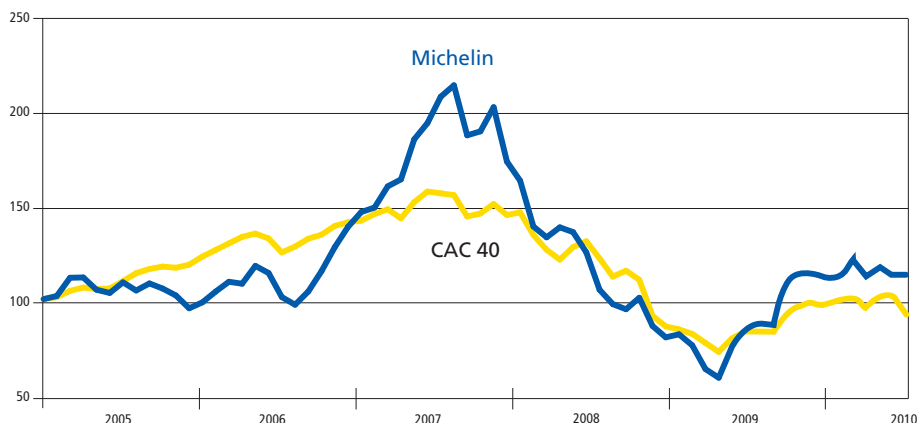
Reușita va depinde de numărul de acționari care vor accepta convocarea prin mijloace electronice. Suntem siguri că putem conta pe dumneavoastră.



www.michelin.com/shareholders

EVOLUȚIA CURSULUI ACȚIUNII

(bază 100: 31 decembrie 2004)



Fișă de identitate

Cifre la nivelul sfârșitului lunii mai 2010

Cod ISIN: FR0000121261

Număr de acțiuni: 147.436.357

Curs de închidere: € 54,50

Variație înregistrată de la 1.01.2010:
+1,62%

Capitalizare bursieră: € 8,04 miliarde

Repartiția capitalului:

▶ Personal: **2,12%**

▶ Acționari Individuali: **13,75%**

▶ Acționari Instituționali Rezidenți: **31,92%**

▶ Acționari Instituționali Nerezidenți: **52,21%**

Agenda

Reuniuni pe teme financiare

▶ 30 iulie 2010

Prezentarea rezultatelor financiare din primul semestru 2010

▶ 26 octombrie 2010

Raportări financiare trimestriale, la nivelul datei de 30 septembrie 2010

Întâlniri cu Acționarii, în Franța

▶ 24 iunie 2010: Reims

▶ 9 noiembrie 2010: Nice

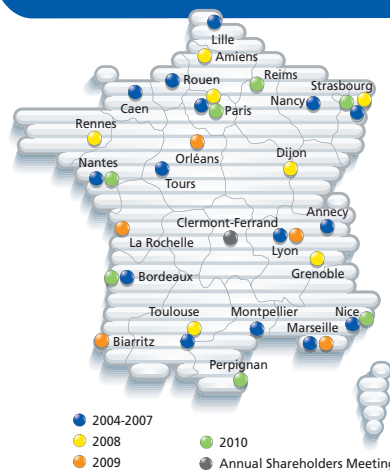
▶ 19-20 noiembrie 2010:

Actionaria - Palais des Congrès* (Paris)

▶ 30 noiembrie 2010: Nantes

▶ 15 decembrie 2010: Strasbourg

* Reuniunea anuală de la Paris, prezidată de Geranții noștri, va avea loc în Salonul Actionaria, pe data de 19 noiembrie, după-amiaza.



O echipă în serviciul dumneavoastră

Serviciul Relații cu Acționarii Individuali
Telverde (Numai Franța/Apel gratuit):
0 800 000 222
Telefon: + 33 (0) 4 73 98 59 00
Fax: + 33 (0) 4 73 98 59 04
Email: actionnaires-individuels@fr.michelin.com
Sediul social: Compagnie Générale des Établissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand
Cedex 9 – France