



# RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2009

PERFORMANCE  
ET RESPONSABILITÉ  
MICHELIN



# SOMMAIRE



- 02 - Entretien avec Michel Rollier
- 04 - Profil de l'Entreprise
- 06 - Les cinq étapes de la vie du pneumatique, une exigence permanente d'excellence
- 08 - Chiffres clés financiers, sociaux, environnementaux
- 12 - Une gouvernance favorisant la responsabilité sur le long terme
- 14 - Un contrôle indépendant
- 16 - Une structure juridique claire et responsabilisante

## 18 - ENJEUX ET STRATÉGIE

- 22 - Les défis de la mobilité durable
- 24 - Évoluer et s'adapter pour plus de performance
- 26 - Renforcer nos atouts face aux enjeux de la mobilité
- 28 - Accentuer notre leadership technologique
- 30 - Accroître notre compétitivité
- 32 - Investir sur les marchés en croissance
- 34 - Toujours mieux maîtriser les risques
- 36 - Favoriser l'engagement des personnes

## 38 - CLIENTS ET MARCHÉS

- 42 - Le marché mondial des pneumatiques
- 44 - Les pneus : des produits complexes pour satisfaire des attentes qui le sont aussi
- 46 - Tourisme camionnette et distribution associée
- 50 - Poids lourd et distribution associée
- 54 - Activités de spécialités

## 60 - COLLABORATEURS, PARTENAIRES ET SOCIÉTÉ

- 64 - Développer les personnes
- 70 - Améliorer la sécurité et les conditions de travail

- 72 - Promouvoir la diversité
- 74 - Associer les fournisseurs
- 75 - Travailler avec les pouvoirs publics et les organisations
- 76 - S'impliquer localement

## 78 - ACTIONNAIRES

- 82 - Établir des relations de confiance avec nos Actionnaires
- 84 - L'action Michelin

## 86 - RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT

- 90 - Mieux concevoir les pneumatiques
- 92 - Pérenniser la production de caoutchouc naturel
- 94 - Mieux produire
- 98 - Réduire l'impact des pneus à l'usage
- 100 - Valoriser les pneus usagés

## 102 - NOS PERFORMANCES FINANCIÈRES, SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES

- 104 - Analyse des résultats 2009 du Groupe
- 106 - Compte de résultat consolidé
- 107 - Bilan consolidé
- 108 - Flux de trésorerie consolidés
- 109 - Distribution des revenus d'activité 2009
- 110 - Une Entreprise en marche, fière du travail de ses équipes
- 112 - Données sociales
- 114 - Données environnementales
- 115 - Rapport d'examen de PricewaterhouseCoopers



# ACTIVITÉ, PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ :

UN RAPPORT UNIQUE POUR RENDRE COMPTE  
DE NOTRE DÉVELOPPEMENT DANS TOUTES  
SES DIMENSIONS

*Facteur clé du développement économique et social, la mobilité des personnes et des biens pose d'immenses défis. Améliorer cette mobilité est la mission que Michelin s'est fixée. Sécurité, longévité des pneumatiques, économie de matières premières, diminution de la consommation de carburant : le progrès constant dans tous ces domaines est au cœur de l'offre de produits et services du Groupe. Créativité, compétences, engagement : les équipes de Michelin apportent chaque année depuis 120 ans des réponses nouvelles, meilleures et plus durables, adaptées aux besoins de ses clients.*

*Partie intégrante de la stratégie, des plans d'actions et des projets, la démarche Performance et Responsabilité Michelin coordonne l'engagement des équipes de Michelin pour un développement durable, responsable et rentable.*

*C'est la raison pour laquelle nous rendons compte désormais dans un rapport unique de nos activités et de nos résultats dans toutes leurs dimensions : économiques, sociales, sociétales et environnementales. En voici la première édition. Nous vous souhaitons une bonne lecture.*

**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer



ENTRETIEN AVEC MICHEL ROLLIER

# “ UNE PERFORMANCE ROBUSTE MALGRÉ LA CRISE ”



## — Comment réagissez-vous à la crise économique ?

Pour Michelin, la crise a commencé dès le milieu de l'année 2008. Nous avons immédiatement pris des mesures pour préserver les grands équilibres du Groupe. Chaque jour de production non vendue accroît significativement nos besoins de financement. Nous avons donc mis en place un pilotage resserré des productions pour maîtriser nos stocks. Cette gestion au plus près a été efficace : nous avons diminué notre endettement et généré un flux de trésorerie positif.

Parallèlement, pour limiter là où c'était possible l'impact des baisses de production pour nos employés, nous avons augmenté très significativement le nombre de journées de formation, avec des programmes centrés sur la sécurité, l'excellence opérationnelle et le progrès continu. Nous avons amélioré notre chaîne d'approvi-

sionnement grâce à de meilleures prévisions, raccourci les délais pour servir plus vite la demande, enrichi nos compétences, amélioré notre flexibilité. Nos progrès ont été réguliers et à la hauteur des effets de la crise : très importants. Ils seront pérennes.

## — Avez-vous révisé votre stratégie ?

La crise ne remet en cause ni la direction, ni la route choisies, bien au contraire : elle nous pousse à accélérer. Notre stratégie tient en trois points : renforcer notre compétitivité en baissant nos coûts ; accroître notre présence sur les nouveaux marchés en croissance ; accentuer notre leadership technologique pour apporter à nos clients plus de valeur que nos concurrents et répondre aux enjeux du transport routier, pour une mobilité plus durable. Ces trois axes stratégiques, nous les mettons en œuvre en pratiquant nos

valeurs et en exerçant toutes nos responsabilités. La contribution de nos pneus MICHELIN Energy Saver aux économies de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>, nos campagnes de sécurité routière, nos résultats en sécurité au travail, la réduction de notre empreinte environnementale, l'accompagnement de nos employés lors des restructurations en sont autant d'illustrations. Tout ceci, c'est le sens même de notre démarche Performance et Responsabilité Michelin.

#### — Où en sont vos plans de compétitivité ?

Nous les poursuivons avec détermination pour disposer de bases performantes sur les marchés matures, capables de défendre nos parts de marché face à la concurrence des pneus importés des pays à bas coûts. Un départ en retraite sur trois ne sera pas remplacé. Nous réduisons nos coûts d'achat, de structure et de production. Dans tous nos sites les meilleurs standards et les meilleures pratiques sont déployés. Nous mettons en œuvre partout les nouvelles technologies. Les usines sont modernisées, nous renforçons leur taille et leur spécialisation comme en témoignent les plans d'adaptation engagés en Amérique du Nord, en France et au Japon. En dépit de la crise, nous aurons quasiment atteint les objectifs d'économies que nous nous étions fixés pour la période 2006 à 2010, et ces gains seront toujours là une fois la crise passée.

#### — Allez-vous ralentir vos investissements dans les pays en forte croissance ?

Nous n'en avons pas l'intention. Nous comptons sur ces pays pour assurer notre développement sur le long terme, car ce sont les seules zones en croissance. Ces marchés représentent aujourd'hui un peu plus de 30 % de nos ventes, et notre objectif est de porter cette part à 40 % à moyen terme. Nous prévoyons de doubler notre production en Chine où le marché automobile a progressé de 45 % en 2009, et d'investir dans une nouvelle usine de pneus pour poids lourds en Inde où le potentiel est considérable. Nous allons construire au Brésil une nouvelle usine de pneus pour voitures qui triplera nos capacités locales. Et pour accomplir ces progrès, nous avons besoin de l'engagement de tous, partout dans le monde !

#### — Avec le succès des petites voitures et une concurrence qui se durcit, vos pneus ne sont-ils pas trop chers ?

Dans le monde entier, qu'il s'agisse de grosses ou de petites voitures, les consommateurs attendent beaucoup de nos produits. Ils savent que les pneus MICHELIN sont plus chers, mais ils savent aussi qu'ils sont gagnants parce que nos pneus durent plus longtemps, augmentent leur sécurité et économisent du carburant. Dans le monde entier, sur les marchés matures comme sur les marchés à forte croissance, les exigences se durcissent à l'égard du transport routier, les standards de performances des pneumatiques deviennent plus élevés. Notre offre va dans le sens de l'histoire, et nous répondons parfaitement aux besoins des petits véhicules. L'enjeu, c'est de maintenir notre avance technologique en intégrant au plus tôt dans les phases de conception les attentes en termes de prix et de performance de nos clients. Plusieurs démarches sont engagées dans ce sens.

#### — L'économie verte, les objectifs de baisse des émissions de CO<sub>2</sub>, est-ce une opportunité ou une contrainte ?

Nous sommes convaincus que la mobilité routière devra sa renaissance à la diminution non pas légère mais décisive de sa consommation énergétique et de ses impacts sur l'environnement : polluants, bruit, émissions de CO<sub>2</sub>, congestion des infrastructures. Cette économie verte, c'est plus qu'une opportunité, c'est une nécessité, compte tenu de la croissance de la population, de l'urbanisation et des attentes de mobilité des pays en développement. Et ce sera le moteur de la croissance de toute l'économie. Michelin est bien placé, bien préparé, et nous jouerons notre rôle de leader technologique.

#### — Quelles sont vos perspectives ?

À court terme, la visibilité reste réduite. La croissance est bien là en Chine et sur plusieurs marchés d'Asie. En Europe, en Amérique du Nord, la phase de déstockage intensif est derrière nous et la situation s'améliore. Sur le marché des voitures de tourisme, les distributeurs reconstituent leurs stocks. Nos ventes se redressent aussi en première monte car la production des constructeurs automobiles, après une période de déstockage, est à nouveau corrélée à la demande. Sur les marchés professionnels, nous

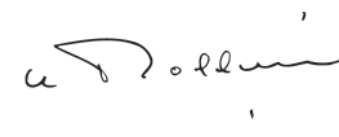
**“ NOUS VOULONS DONNER UN AVENIR À LA MOBILITÉ ROUTIÈRE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, EN LA RÉCONCILIANT AVEC LES GRANDS ENJEUX DE SOCIÉTÉ. ”**

observons en ce début d'année une légère amélioration pour les ventes de remplacement, mais la première monte de pneus pour poids lourds reste au plus bas. Pour les pneus de spécialités, avion, deux roues, agricole, génie civil, la situation est très contrastée selon les segments.

Agilité, vitesse, endurance : le pilotage en ces temps de crise n'a rien à envier à celui des compétitions auxquelles nous participons et que nous gagnons.

À plus long terme, nous sommes confiants. L'aventure de notre entreprise témoigne de sa capacité d'adaptation. Michelin n'est pas devenu un leader mondial sans disposer de solides atouts, à commencer par ses équipes qui ont toujours su relever de nouveaux défis.

Michel Rollier



# PROFIL DE L'ENTREPRISE

*Michelin occupe une position de premier plan sur tous les marchés du pneu<sup>(1)</sup> et des services liés aux déplacements et aux voyages.*

*Avance technique, capacité d'innovation, qualité des produits et des services, force des marques : Michelin conduit une stratégie de développement mondial et renforce dans tous les domaines son efficacité.*

*Son ambition ? Contribuer au progrès de la mobilité en pratiquant ses valeurs : le respect des clients, le respect des personnes, le respect des actionnaires, le respect de l'environnement, le respect des faits.*

(1) Avec 16,3 % du marché mondial en valeur selon Tire Business, septembre 2009.



## UN PORTEFEUILLE DE MARQUES COMPLET

- Une marque mondiale : MICHELIN.
- Une marque principale dédiée aux véhicules sportifs et SUV : BFGoodrich®.
- Des marques régionales fortes : UNIROYAL en Amérique du Nord, KLEBER en Europe, WARRIOR en Chine.
- Des marques nationales leaders, des marques de distributeurs, des solutions de rechapage.



109 193 EMPLOYÉS (102 692 EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN)

VENTES NETTES : 14,8 MD€

## DES PRODUITS ET DES SERVICES DE RÉFÉRENCE : QUALITÉ ET CONFIANCE

**Pneumatiques** pour automobiles, camionnettes, camions, tracteurs agricoles, engins de manutention et de chantiers de construction, motos, scooters, vélos, avions, métros, tramways, véhicules spatiaux : des réponses innovantes à des conditions d'utilisation et à des attentes très différentes.

**Distribution et services** Réseaux Euromaster en Europe, TCI aux États-Unis : des références sur leurs marchés par la qualité du conseil et du service.

**Services d'assistance** Michelin OnWay, Michelin Euro Assist.

**Conseil et gestion des pneumatiques pour les flottes** Michelin Fleet Solutions en Europe, Michelin Business Solutions en Amérique du Nord.

**Cartes et guides MICHELIN, services d'aide à la mobilité** ViaMichelin.

**Produits Michelin Lifestyle**, développés en partenariat avec les sociétés licenciées : accessoires pour automobiles et cycles, équipement de travail, de sport et de loisir, objets de collection.

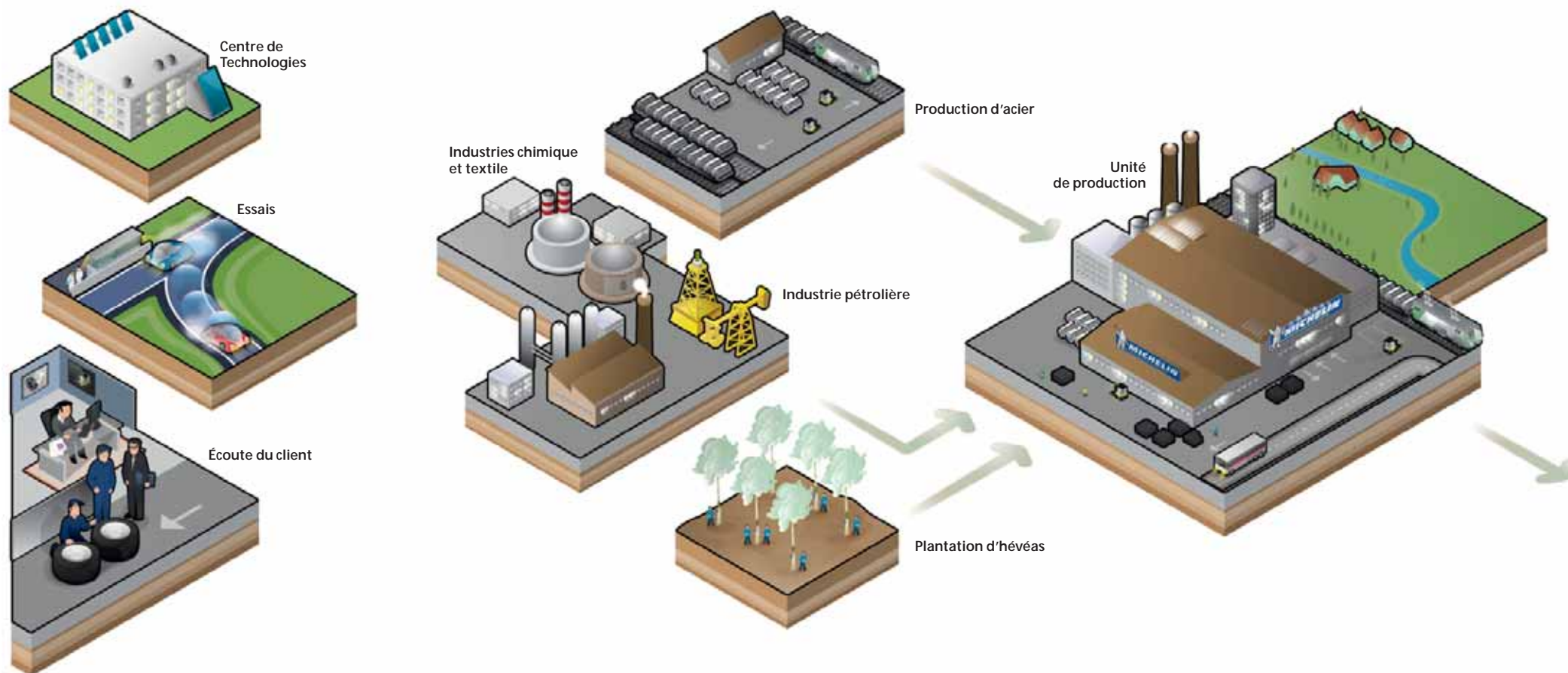
## L'ORGANISATION DU GROUPE

- **8 Lignes Produits** avec leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation ;
- **Le Centre de Technologies**, en charge de la Recherche-Développement-Industrialisation ;
- **2 Réseaux de distribution** intégrée de pneus : Euromaster et TCI ;
- **2 Entités spécifiques** : ViaMichelin et Michelin Lifestyle ;
- **8 Zones Géographiques<sup>(1)</sup>** : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Europe Orientale, ASEAN Australie, Chine, Japon-Corée, Afrique Inde Moyen-Orient ;
- **9 Services Groupe** en charge des fonctions support ;
- **4 Directions de la Performance** : Recherche-Développement-Industrialisation, Industrie, Commerce, Corporate Development ;
- **1 Direction de la Prospective et du Développement Durable.**

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009.



# LES CINQ ÉTAPES DE LA VIE DU PNEUMATIQUE,



## CONCEVOIR

- Des études permanentes pour comprendre les attentes des clients.
- Une coopération étroite avec les constructeurs de véhicules.
- 6 000 personnes dans le Centre de Technologies implanté en Europe, en Amérique et en Asie.

## S'APPROVISIONNER

- 8,71 Md€ d'achats de matières premières, d'énergie et de services en 2009.
- Plus de 600 000 personnes dans le monde produisent le caoutchouc naturel utilisé par Michelin, issu d'un million d'hectares d'hévéas en zone tropicale humide, qui fixent huit millions de tonnes de carbone atmosphérique par an.

## FABRIQUER

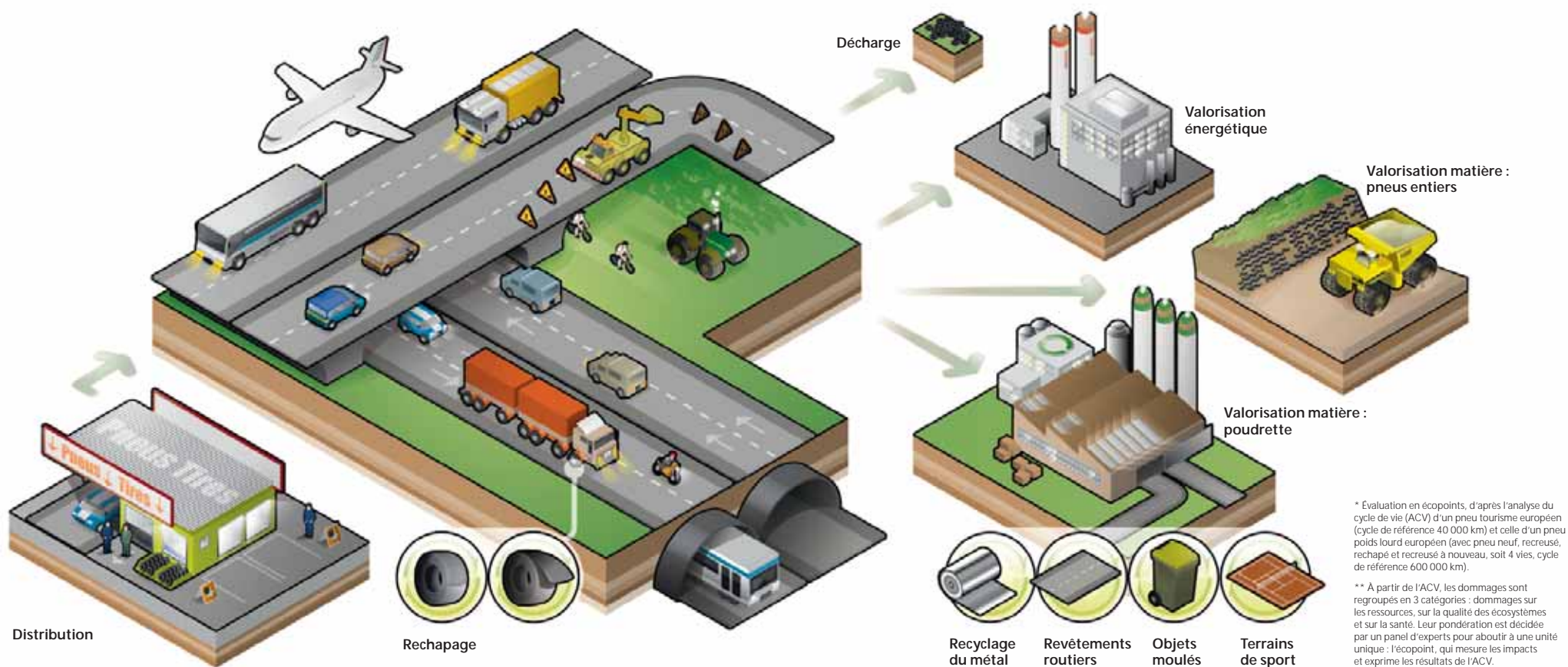
- 109 193 personnes employées à fin 2009, 4,5 Md€ de salaires et charges sociales en 2009.
- Plus de 150 millions de pneus et 10 millions de cartes et guides fabriqués en 2009.
- 99,5 % des tonnages de pneus produits issus de sites certifiés ISO 14001.

Les deux étapes précédentes (production des matières premières et fabrication des pneumatiques) représentent, en pourcentage de l'impact sur l'environnement de l'ensemble du cycle de vie \* :

- 10,8 % pour un pneu Tourisme,
- 6,8 % pour un pneu Poids lourd.



# UNE EXIGENCE PERMANENTE D'EXCELLENCE



## COMMERCIALISER ET UTILISER

- Des produits distribués dans plus de 170 pays.
- Plus de 180 millions de véhicules dans le monde roulent avec des pneus MICHELIN : des études de satisfaction sont menées régulièrement.
- Plus de 90 % de l'impact environnemental du pneu provient de la phase d'utilisation, du fait de sa résistance au roulement : elle consomme 1 plein de carburant sur 5 pour une voiture et 1 sur 3 pour un poids lourd.

- Les pneus MICHELIN à faible résistance au roulement vendus depuis 1992 ont économisé plus de 12 milliards de litres de carburant et ont permis d'éviter le rejet dans l'atmosphère de 30 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>.

Cette étape représente, en pourcentage de l'impact sur l'environnement de l'ensemble du cycle de vie\* :

- 92,6 % pour un pneu Tourisme,
- 94,8 % pour un pneu Poids lourd.

## VALORISER EN FIN DE VIE

- 17 millions de tonnes de pneumatiques usagés dans le monde par an. Michelin participe à leur valorisation.
- À fin 2008, le taux de valorisation est de 96 % en Europe de l'Ouest, 85 % en Europe de l'Est, 89 % au Japon, 80 % au Brésil. En Amérique du Nord, il était de 83 % en 2007.

Cette étape représente, en pourcentage de l'impact sur l'environnement de l'ensemble du cycle de vie\* :

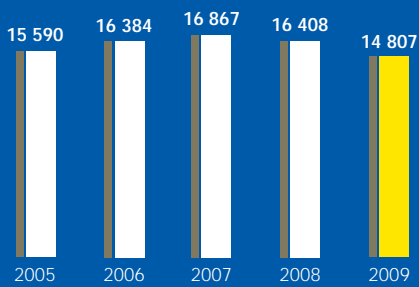
- - 3,4 % pour un pneu Tourisme,
- - 1,6 % pour un pneu Poids lourd.

À la fin de sa vie, le pneu va économiser de la matière et de l'énergie et, dans cette phase, restituer des ecopoints\*\* !

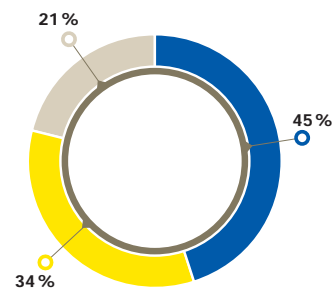
# CHIFFRES CLÉS FINANCIERS, SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX

## VENTES NETTES

En millions d'euros



## CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

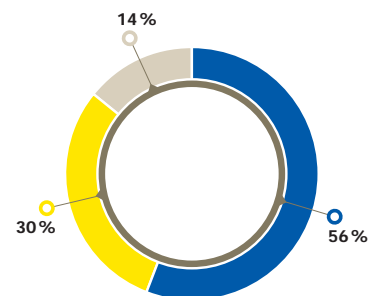


### VENTES NETTES 2009 PAR ZONE

En % du total dans le cercle

En millions d'euros et évolution en % hors cercle

- 6 752 / - 17,2 % Europe
- 4 994 / - 3,2 % Amérique du Nord et Mexique
- 3 061 / - 1,0 % Autres zones

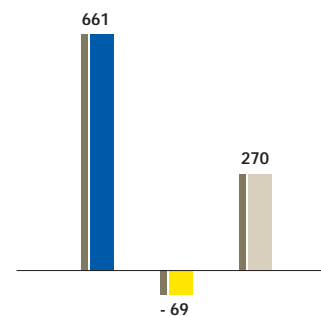


### VENTES NETTES 2009 PAR ACTIVITÉ

En % du total dans le cercle

En millions d'euros et évolution en % hors cercle

- 8 280 / - 4,5 % Tourisme camionnette & distribution associée
- 4 496 / - 17,2 % Poids lourd & distribution associée
- 2 031 / - 12,0 % Activités de spécialités



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup> 2009 PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros dans le graphique

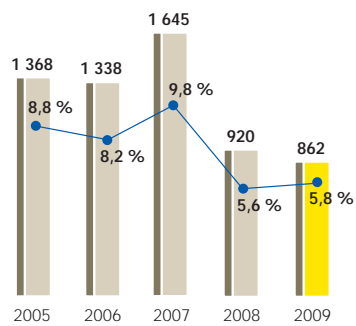
En % des ventes nettes et évolution de la marge en points hors graphique

- 8,0 % / + 3,7 pts Tourisme camionnette & distribution associée
- - 1,5 % / - 4,0 pts Poids lourd & distribution associée
- 13,3 % / - 4,6 pts Activités de spécialités

(1) Avant éléments non récurrents.

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

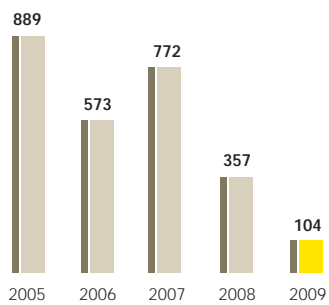
En millions d'euros

Marge opérationnelle<sup>(1)</sup> en % des ventes nettes

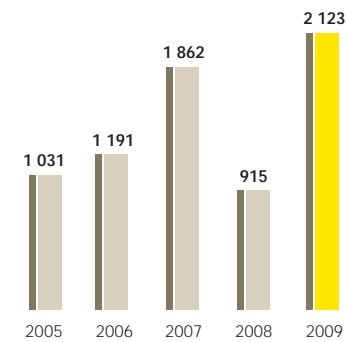
(1) Avant éléments non récurrents.

**RÉSULTAT NET**

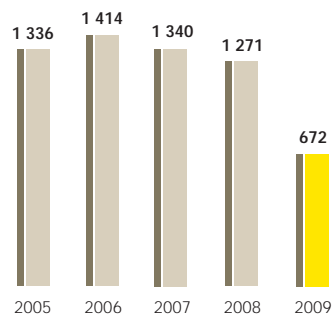
En millions d'euros

**FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES**

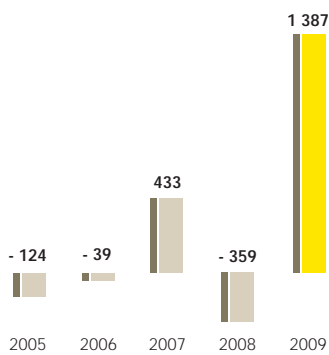
En millions d'euros

**INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS BRUTS**

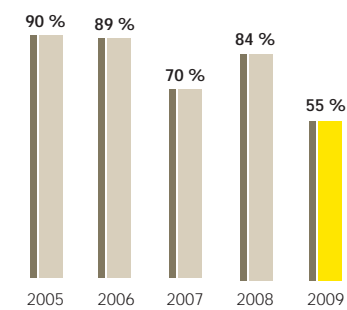
En millions d'euros

**CASH FLOW LIBRE<sup>(2)</sup>**

En millions d'euros

**ENDETTEMENT NET SUR CAPITAUX PROPRES**

En %

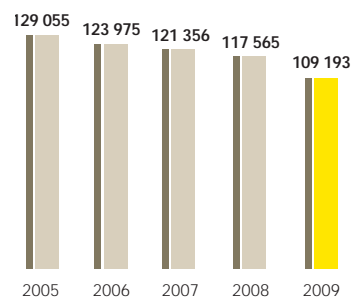


(2) Cash flow libre = Flux de trésorerie sur activités opérationnelles - Flux de trésorerie sur activités d'investissement.

&gt; Pour plus d'information : analyse des résultats en page 104.

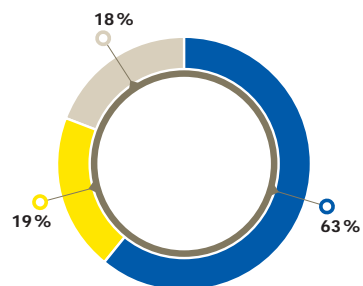
## CHIFFRES CLÉS SOCIAUX

### EFFECTIFS INSCRITS (AU 31/12)



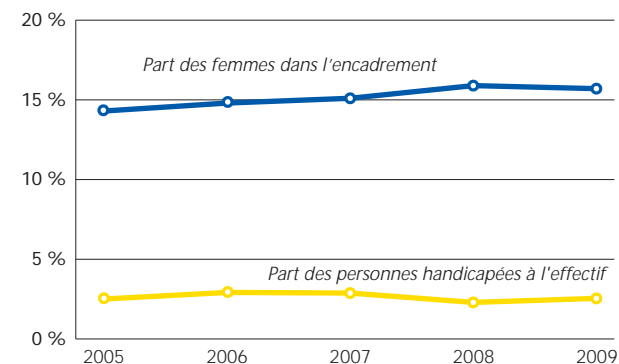
### EFFECTIFS 2009 PAR ZONE

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



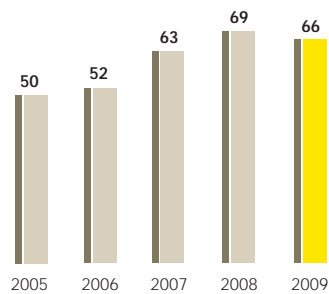
- 68 251 / - 7,4 % Europe
- 21 141 / - 8,0 % Amérique du Nord et Mexique
- 19 801 / - 5,2 % Autres zones

### DIVERSITÉ



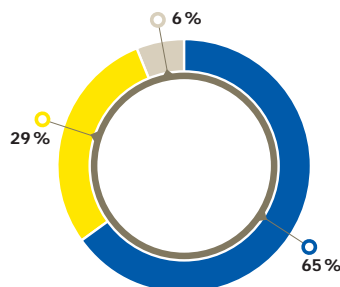
### FORMATION

Nombre d'heures par salarié et par an



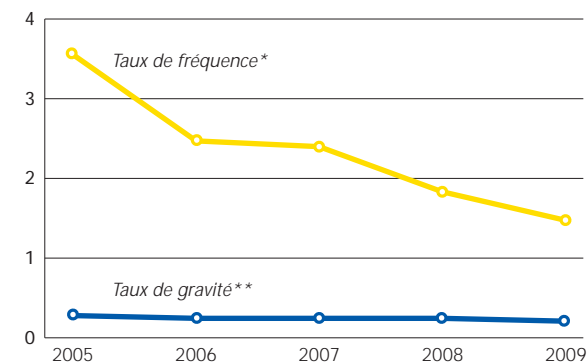
### EFFECTIFS 2009 PAR CATÉGORIE

(hors distribution)



- Agents
- Collaborateurs
- Cadres

### SÉCURITÉ



\* Nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures travaillées.

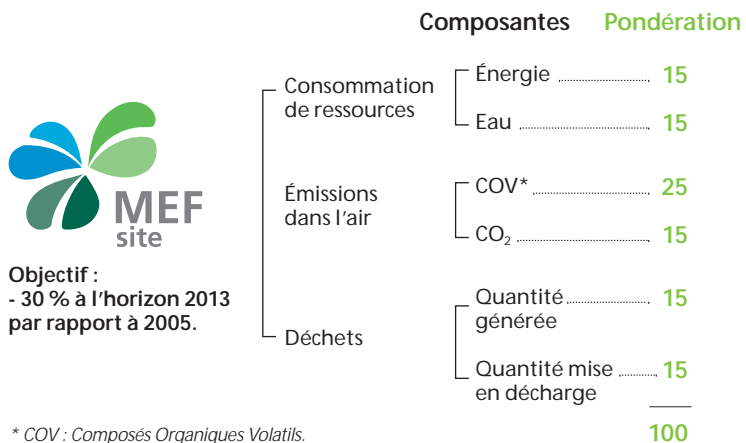
\*\* Nombre de jours d'arrêt (supérieur à un jour) suite à accident du travail par millier d'heures travaillées.

## LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES SITES

### Le M.E.F. (Michelin sites Environmental Footprint)

Le M.E.F. est l'indicateur élaboré spécifiquement par Michelin pour évaluer l'impact environnemental de ses sites industriels, logistiques, de recherche. Constitué de six indicateurs élémentaires (voir ci-dessous), il est établi pour chaque site et consolidé au niveau du Groupe. Le M.E.F. est intégré au tableau de bord mensuel suivi par les Gérants et permet la fixation des objectifs de progrès : à l'horizon 2013, l'ambition est de réduire le M.E.F. de 30 % par rapport à 2005.

#### INDICATEUR MEF COMPOSANTES ÉLÉMENTAIRES ET PONDÉRATION

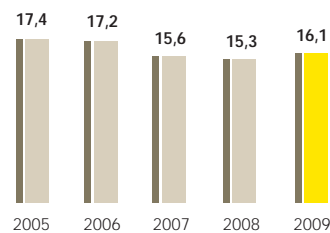


#### ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR MEF 2005-2009

	Cible 2013 par rapport à 2005	2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2005-2009
MEF**	- 30 %	100	92,9	83,6	78,6	78,1	- 21,9 %

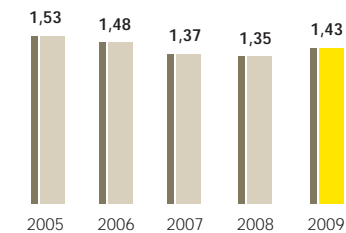
#### CONSOMMATION D'ÉNERGIE\*\*

Gigajoules par tonne de pneumatiques produite



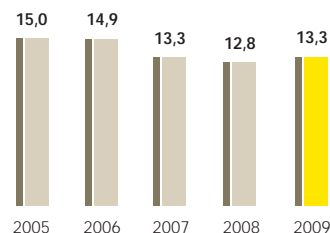
#### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>\*\*

tonnes par tonne de pneumatiques produite



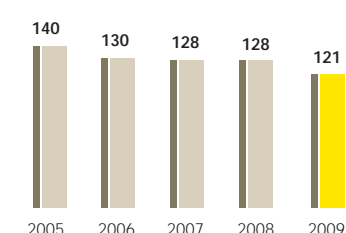
#### CONSOMMATION D'EAU\*\*

m<sup>3</sup> par tonne de pneumatiques produite



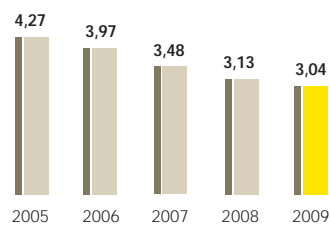
#### DÉCHETS GÉNÉRÉS\*\*

kg par tonne de pneumatiques produite



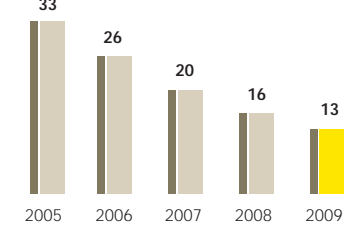
#### ÉMISSIONS DE COV\*\*

kg par tonne de pneumatiques produite



#### QUANTITÉS MISES EN DÉCHARGE \*\*

kg par tonne de pneumatiques produite



\*\* Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers.

# UNE GOUVERNANCE FAVORISANT LA RESPONSABILITÉ SUR LE LONG TERME

## UNE DIRECTION STABLE ET RESPONSABLE

La direction du Groupe est assurée par Michel Rollier, Gérant Associé commandité, Didier Miraton et Jean-Dominique Senard, Gérants non commandités. Ils sont assistés par le Conseil Exécutif du Groupe (CEG), composé de sept directeurs responsables de Lignes Produits, de Services Groupe et de Directions de Performance.

Afin de renforcer la cohésion du pilotage, le partage des informations et la concentration des ressources sur les priorités, un CEG élargi accueille les huit directeurs de Zones Géographiques et les huit directeurs responsables des Achats, du Corporate Development, de la Performance Recherche-Développement-Industrialisation, de la Prospective et du Développement Durable, de la Qualité, des Services Financiers, des Services Juridiques et des Systèmes d'Information.



Didier Miraton, Michel Rollier, Jean-Dominique Senard.

## LE CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE

### Éric de Cromières

Performance Commerciale,  
Euromaster, TCI.  
Cartes et Guides, ViaMichelin,  
Michelin Lifestyle.  
Supervise les Systèmes d'Information.

### Claire Dorland-Clauzel

Communication et Marques.

### Jean-Christophe Guérin

Performance Industrielle.  
Supervise la Qualité et la Supply Chain.

### Jean-Michel Guillon

Service du Personnel,  
Organisation.

### Florent Menegaux

Tourisme camionnette.  
Supervise la Compétition.

### Pete Selleck

Poids lourd.

### Bernard Vasdeboncœur

Pneumatiques de spécialités :  
Agricole, Avion, Deux roues,  
Génie civil,  
Composants.  
Supervise les Achats.

## LES GÉRANTS

### Michel Rollier

- Né en 1944.
- Diplômé de l'IEP Paris, Maitrise de droit Paris.
- Entré chez Ausseidat-Rey en 1971 (groupe International Paper), il est successivement contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 et Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.
- Entré dans le groupe Michelin en 1996.
- Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières.
- Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe à partir d'octobre 1999.
- Gérant depuis le 20 mai 2005.

### Didier Miraton

- Né en 1958.
- Ingénieur civil des Ponts et Chaussées.
- Entré en 1982 dans le groupe Michelin, il a fait l'essentiel de sa carrière dans la recherche et l'innovation en France et aux États-Unis, notamment dans les domaines des pneumatiques Poids lourd, puis Génie civil et Manutention.
- Directeur général du Centre de Technologies Michelin et membre du Conseil Exécutif du Groupe à partir de 2001.
- Gérant depuis le 11 mai 2007.

### Jean-Dominique Senard

- Né en 1953.
- Diplômé d'HEC, Maitrise de droit.
- De 1979 à 1996, il exerce des responsabilités financières et opérationnelles dans le groupe Total, puis chez Saint-Gobain.
- En 1996, il rejoint le groupe Pechiney dont il est Directeur Financier, membre du Comité Exécutif, puis Directeur du secteur Aluminium Primaire jusqu'en 2004. Il est ensuite membre du Comité Exécutif du groupe Alcan, et Président de Pechiney SA.
- Entré dans le groupe Michelin en 2005 en tant que Directeur Financier, membre du Conseil Exécutif du Groupe.
- Gérant depuis le 11 mai 2007.



Éric de Cromières, Claire Dorland-Clauzel, Jean-Christophe Guérin, Jean-Michel Guillon, Florent Menegaux, Pete Selleck, Bernard Vasdeboncœur.

# UN CONTRÔLE INDÉPENDANT

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

- *Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin pour le compte des Actionnaires auxquels il rend compte annuellement de sa mission. Il est composé de huit membres indépendants nommés pour quatre ans<sup>(1)</sup>.*
- *Le Conseil de Surveillance exerce en formation plénière la fonction de Comité des Rémunérations et a institué un Comité d'Audit, composé de quatre membres : François Grappotte, Président, Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Benoît Potier.*
- *Le Conseil de Surveillance s'est réuni 5 fois en 2009 avec un taux de participation de 90 %.*

*(1) Cinq ans avant l'Assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2009 qui a réduit à 4 ans la durée des mandats pour les renouvellements et nominations à venir.*

### Éric Bourdais de Charbonnière

Né en 1939 – Français  
Membre indépendant  
Président du Conseil de Surveillance  
Membre du Comité d'Audit  
1 084 actions détenues

Après vingt-cinq ans chez JP Morgan dont il a présidé la banque en France, Éric Bourdais de Charbonnière a été Directeur Financier de Michelin de 1990 à 1999, date à laquelle il a quitté le Groupe. Il préside le Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2000.

### Pat Cox

Né en 1952 – Irlandais  
Membre indépendant  
255 actions détenues

Pat Cox a été député au Parlement national et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004.

### Barbara Dalibard

Née en 1958 – Française  
Membre indépendant  
360 actions détenues

Barbara Dalibard a pris depuis janvier 2010 la direction générale de la branche SNCF Voyages. Elle était auparavant membre du Comité de Direction Générale de France Télécom, en charge des services de communication pour les Entreprises, après avoir occupé différentes fonctions de direction au sein de ce même Groupe et dans le groupe Alcatel.





*Benoît Potier, Louis Gallois, Barbara Dalibard, François Grappotte, Laurence Parisot, Pat Cox, Éric Bourdais de Charbonnière et Pierre Michelin.*

#### **Louis Gallois**

Né en 1944 – Français  
Membre indépendant  
250 actions détenues

Louis Gallois est Chief Executive Officer d'EADS et Président du Comité des Actionnaires d'Airbus. Il a été Président de la SNCF et a occupé diverses fonctions dans l'industrie aéronautique et au ministère de l'Économie et des Finances, au ministère de la Recherche et de l'Industrie et au ministère de la Défense.

#### **François Grappotte**

Né en 1936 – Français  
Membre indépendant  
Président du Comité d'Audit  
1 029 actions détenues

Après avoir assuré pendant 20 ans la Direction Générale du groupe Legrand, François Grappotte en a été le Président non exécutif à partir de 2004 et en est le Président d'Honneur depuis le 17 mars 2006.

#### **Pierre Michelin**

Né en 1949 – Français  
Membre indépendant  
Membre du Comité d'Audit  
1 519 actions détenues

Après avoir exercé des fonctions de Direction Informatique chez Philips, il a intégré le groupe Bull au sein duquel il est actuellement Directeur de division. Depuis 2003, il est également professeur en systèmes d'information à Reims Management School (RMS).

#### **Laurence Parisot**

Née en 1959 – Française  
Membre indépendant  
500 actions détenues

Après avoir été Directrice Générale de l'Institut de sondage Louis Harris France (1986), elle devient en 1990 Président-Directeur Général de l'Institut Français de l'Opinion Publique (Ifop) et Présidente de la société Optimum jusqu'en mars 2006. Elle est également Présidente du MEDEF depuis juillet 2005.

#### **Benoît Potier**

Né en 1957 – Français  
Membre indépendant  
Membre du Comité d'Audit  
2 583 actions détenues

Depuis 25 ans au sein du groupe L'Air Liquide, Benoît Potier en a assuré la Direction Générale à partir de 1997, avant d'être nommé Président du Directoire de L'Air Liquide en novembre 2001, puis Président-Directeur Général en mai 2006.

## **COMMISSAIRES AUX COMPTES**

#### **TITULAIRES**

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Représentée par **Christian Marcellin**, Associé

**Corevise**  
Représentée par **Stéphane Marie**, Associé,  
jusqu'à fin juillet 2009 et par **Jean-Yves Lépinay**,  
Associé, à compter de cette date

**Suppléants**  
**Pierre Coll**, Associé de PricewaterhouseCoopers  
Audit  
**Jacques Zaks**, Associé de Corevise

## UNE STRUCTURE JURIDIQUE CLAIRE ET RESPONSABILISANTE

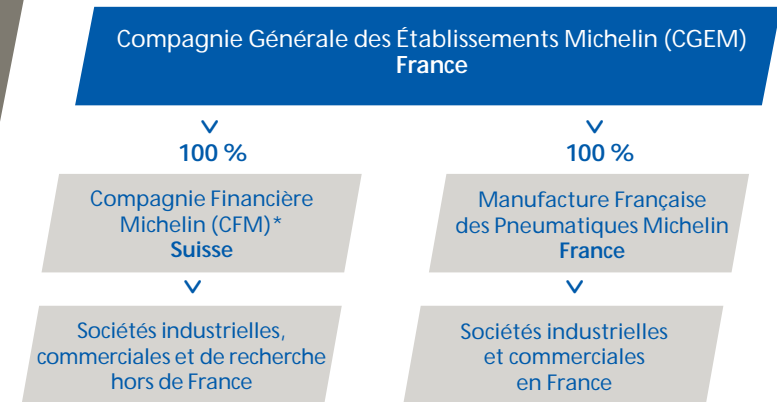
L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés qui se rentabilisent sur des cycles longs et par une diffusion relativement lente des innovations technologiques, qui exige beaucoup de persévérance. Il est donc essentiel de pouvoir fixer et mettre en œuvre des plans d'actions à long terme.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, est une société en commandite par actions (SCA) depuis sa création.

La commandite Michelin présente trois avantages :

- elle favorise le déploiement de stratégies à long terme par une direction stable et solidaire des actionnaires ;
- elle garantit une séparation claire entre les pouvoirs de direction et de contrôle ;
- elle permet d'entretenir une relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives.

## ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ



\* Holding intermédiaire, la CFM est aussi le pôle de financement du Groupe : elle intervient comme emprunteur auprès des banques et des marchés financiers.

## LA SCA COMPORTE DEUX TYPES D'ASSOCIÉS

• **Les Associés commanditaires** ou Actionnaires : ils apportent des capitaux, nomment les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance. Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

• **Les Associés commandités** : ils sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la société. Seule une décision des Actionnaires, réunis en Assemblée générale extraordinaire, peut les dégager de leurs responsabilités. Les Associés commandités peuvent être actionnaires, mais ils ne participent pas à la désignation des membres du Conseil de Surveillance. Les Associés commandités perçoivent une part statutaire des bénéfices, s'il y en a, qui est soumise chaque année à l'approbation des Actionnaires.

Michelin compte deux Associés commandités : Michel Rollier, Gérant, et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES). La SAGES, dont l'actionariat est composé de membres de la famille fondatrice, de dirigeants ou d'anciens dirigeants de Michelin et de personnalités qualifiées extérieures au Groupe, a pour objet social d'une part d'assumer la responsabilité d'Associé commandité de la CGEM, et d'autre part d'assurer l'intérim de la Gérance de la CGEM en cas de vacance de cette dernière, et de convoquer une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires appelée à nommer un nouveau Gérant.

## LES GÉRANTS DIRIGENT L'ENTREPRISE

La direction de Michelin est assurée par un ou plusieurs Gérants qui sont obligatoirement des personnes physiques, ayant ou non la qualité d'Associé commandité.

Les Gérants sont nommés par l'Assemblée générale, sur proposition unanime des Associés commandités, après consultation du Conseil de Surveillance.

Les Gérants ont pour responsabilité d'administrer et de diriger la Société. À ce titre, ils ont notamment la mission :

- de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe,
- d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et procéder à leur mise en œuvre tant au niveau du Groupe qu'à celui des unités opérationnelles,
- d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- d'arrêter les comptes annuels de la Société et les comptes consolidés du Groupe,
- d'établir les rapports financiers destinés aux actionnaires.

Ces différentes responsabilités sont exercées sous le contrôle du Conseil de Surveillance.

• **Le Gérant Associé commandité** occupe ses fonctions jusqu'à la limite d'âge statutaire sauf démission anticipée acceptée en Assemblée générale extraordinaire. Il ne perçoit aucun salaire ni avantage en nature, jetons de présence, retraite chapeau ou indemnité de départ. Sa rémunération dépend entièrement des résultats de l'Entreprise. En qualité d'Associé commandité, il est en effet rétribué par un prélèvement statutaire proportionnel aux bénéfices. Comme pour les dividendes, cette rémunération est calculée et versée l'année suivante sur la base des résultats de l'exercice précédent. Le Gérant commandité partage ainsi pleinement l'intérêt des Actionnaires. Sa responsabilité indéfinie sur ses biens propres est la plus forte garantie donnée aux actionnaires que Michelin est géré dans leur intérêt à moyen et long terme.

Michelin compte un Gérant Associé commandité : Michel Rollier.

• **Les Gérants non commandités** sont nommés pour 5 ans renouvelables. Ils ne sont pas responsables sur leurs biens propres des dettes de la Société. Leurs modalités de rémunération sont fixées annuellement par les Associés commandités après avis du Conseil de Surveillance. Elles comprennent une part variable liée à la performance économique de l'Entreprise. Deux Gérants non commandités ont été nommés par l'Assemblée générale du 11 mai 2007 : Didier Miraton et Jean-Dominique Senard.

> Plus d'informations pages 81 du Document de Référence.

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE CONTRÔLE LEUR GESTION

Le Conseil de Surveillance comporte 3 à 10 membres nommés pour quatre ans<sup>(1)</sup> par l'Assemblée générale. Son règlement intérieur stipule que ses membres doivent être en majorité indépendants, c'est-à-dire " n'entretenir aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou la direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement ". C'est le cas des huit membres du Conseil de Surveillance de Michelin.

Les critères d'indépendance appliqués reprennent à l'identique ceux du code de gouvernement d'entreprise établi par l'AFEP et le MEDEF pour les sociétés cotées, à la seule exception de la durée maximum des fonctions (12 ans). Le Conseil considère en effet que la durée totale des fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions n'est pas un obstacle à son indépendance de jugement ; au contraire, l'expérience acquise par les membres du Conseil constitue un atout pour apprécier convenablement la complexité du groupe Michelin, dont l'activité repose sur le moyen et le long terme, et assurer efficacement le contrôle permanent de la gestion de la Société.

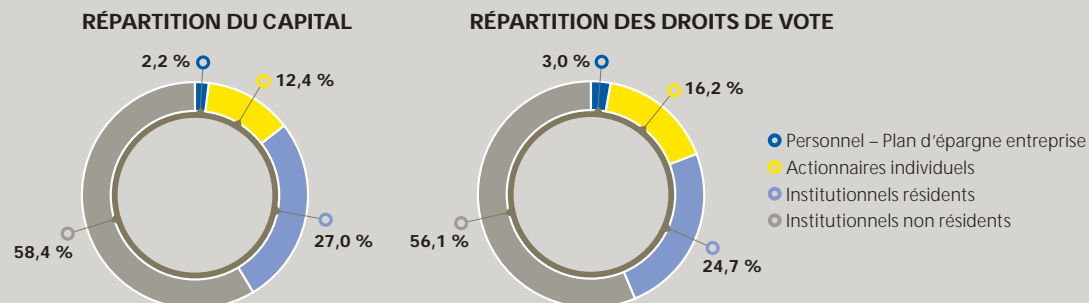
Pour exercer sa fonction de contrôle, le Conseil de Surveillance dispose des mêmes pouvoirs que les Commissaires aux Comptes et a accès aux mêmes informations et documents. Lors de l'Assemblée générale, il émet un avis sur les propositions de la Gérance et rend compte aux actionnaires de sa mission.

*(1) Cinq ans avant l'Assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2009 qui a réduit à 4 ans la durée des mandats pour les renouvellements et nominations à venir.*

## L'ACTIONNARIAT

Michelin compte plus de 2 500 actionnaires institutionnels, 116 000 actionnaires individuels, et près de 74 000 actionnaires salariés. Toutes les actions sont nominatives. Les actions détenues depuis plus de 4 ans bénéficient d'un droit de vote double.

**NOMBRE D' ACTIONS : 147 436 357**  
**NOMBRE DE DROITS DE VOTE : 199 296 891**  
**NOMBRE D' ACTIONNAIRES : 192 500**



# ENJEUX & STRATEGIE





**ENJEUX & STRATÉGIE**  
**NOTRE STRATÉGIE  
DE DÉVELOPPEMENT  
RESPONSABLE**

Développement et mobilité vont de pair. Pourtant, aller vers une mobilité plus durable pose d'immenses défis. Sécurité, énergie, climat, environnement : les attentes sont fortes, l'urgence s'accroît. La crise sans précédent que nous traversons oblige à une grande réactivité, mais ne peut faire oublier les enjeux à moyen et long terme. Elle incite à accélérer la recherche de solutions durables par l'innovation : c'est le choix de Michelin.

**LES DÉFIS DE LA MOBILITÉ DURABLE**  
PAGE 22

**ÉVOLUER ET S'ADAPTER POUR PLUS  
DE PERFORMANCE**  
PAGE 24

**RENFORCER NOS ATOUTS FACE AUX ENJEUX  
DE LA MOBILITÉ**  
PAGE 26

**ACCENTUER NOTRE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE**  
PAGE 28

**ACCROÎTRE NOTRE COMPÉTITIVITÉ**  
PAGE 30

**INVESTIR SUR LES MARCHÉS EN CROISSANCE**  
PAGE 32

**TOUJOURS MIEUX MAÎTRISER LES RISQUES**  
PAGE 34

**FAVORISER L'ENGAGEMENT DES PERSONNES**  
PAGE 36



ENJEUX  
& STRATÉGIE

# VISION & RÉACTI



***Dans un monde en profonde mutation, c'est à travers l'écoute de ses clients, l'observation des marchés nouveaux, la construction d'une vision à long terme des enjeux de la mobilité routière, la volonté de relever les challenges par l'innovation que Michelin aborde l'avenir.***

*Dans cet environnement d'une extrême volatilité, Michelin mobilise toute la compétence de ses équipes, sa capacité d'anticipation et sa réactivité pour accroître sa flexibilité, réduire ses coûts, amortir l'impact social des réorganisations.*

*Dans le même temps, Michelin poursuit sa stratégie et confirme ses orientations : accentuer son leadership technologique, renforcer sa compétitivité, se développer dans les zones en croissance, favoriser l'engagement de chacune des personnes qui travaillent pour le Groupe, réduire ses impacts environnementaux.*

*Sur tous les marchés du pneu et tous les continents, ses équipes s'investissent pour conforter le leadership du Groupe sur le long terme en apportant des réponses durables aux enjeux de la mobilité.*

*La meilleure performance au meilleur coût, une empreinte maîtrisée sur l'environnement, plus de sécurité, un développement équilibré au bénéfice de tous : Michelin allie performance et responsabilité pour sortir de la crise encore mieux armé.*

# VITÉ



# LES DÉFIS DE LA MOBILITÉ DURABLE

*Près de 800 millions de véhicules dans le monde aujourd'hui, et ce chiffre pourrait doubler à l'horizon 2030 ! Sécurité et santé, économies d'énergie et de matières premières, préservation de l'environnement et qualité de vie : ces exigences et dilemmes toujours plus pressants doivent trouver des réponses. Dans un monde toujours plus ouvert, les personnes souhaitent bouger de plus en plus, mais aussi de mieux en mieux, et le transport des biens ne fera que croître, poussé par la croissance démographique.*



Les petits planteurs assurent ► plus de 80 % de la production mondiale de caoutchouc naturel sur des parcelles de 0,5 à 3 ha.



## ● AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La circulation routière fait chaque année 1,2 million de victimes et 50 millions de blessés. Les accidents de la circulation sont l'une des premières causes de mortalité des jeunes, et 85 % des accidents mortels ont lieu dans les pays à forte croissance. Le coût des accidents de la route représente 2,5 % à 3 % du PIB en Europe selon l'OMS. La croissance mondiale du parc de véhicules génère des problèmes de sécurité d'une envergure nouvelle, notamment dans les pays en développement. Les gouvernements, les organisations internationales et les entreprises doivent redoubler d'efforts pour améliorer la sécurité de tous les usagers de la route.

◀ La congestion du trafic augmente la consommation de carburant, le bruit et la pollution locale, elle est dommageable pour la santé publique. Près de 3,5 milliards de personnes vivent déjà dans les villes ; elles seront près de 6,5 milliards en 2050.

## ● RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ET DE POLLUANTS LOCAUX

Le transport routier représente 18 % des émissions de CO<sub>2</sub> fossiles dues à l'activité humaine. La part des pneus s'élève à 4 %, du fait du carburant consommé pour vaincre leur résistance au roulement. Ceci représente jusqu'à un plein sur cinq pour une voiture et un sur trois pour un poids lourd. Pour limiter la hausse moyenne des températures à 2 °C en 2100 par rapport à la période préindustrielle, il faudrait diviser par deux les émissions de CO<sub>2</sub> du transport routier d'ici 2050\*, malgré l'augmentation attendue du nombre de véhicules. Les polluants locaux, tels les oxydes d'azote et les oxydes de soufre, doivent eux aussi voir leurs émissions considérablement réduites.

\* Par rapport à 2008 où elles s'élevaient à 5 milliards de tonnes.



### ● PÉRENNISER LES SOURCES D'ÉNERGIE

Le transport routier dépend essentiellement du pétrole, qui devient plus rare et plus cher et constitue un enjeu géostratégique majeur. On estime que le parc actuel de véhicules consomme dès maintenant plus de 60 % de la production mondiale de pétrole. Quels seront la disponibilité et les prix des carburants pétroliers quand ce parc aura doublé ? Les défis : à court terme, réduire la consommation de carburant pour réduire la dépendance vis-à-vis de cette seule énergie ; à moyen terme, trouver de nouvelles énergies de propulsion.

### ● ÉCONOMISER LES MATIÈRES PREMIÈRES

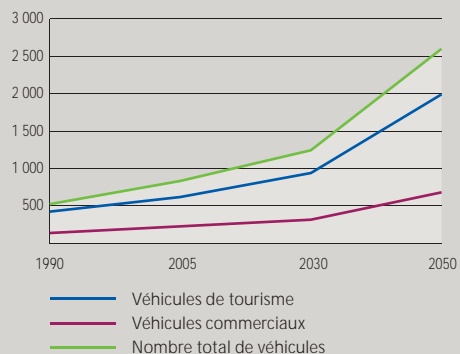
Comme le pétrole, qui est aussi la matière première du caoutchouc synthétique, les matières premières non renouvelables deviennent rares et resteront durablement chères en raison notamment de la forte demande de la Chine et de l'Inde qui représentent 40 % de la population mondiale. En 2009, le coût des matières premières représente 23 % des ventes nettes de Michelin et près de 40 % du total des achats. Optimiser la consommation de matières premières est impératif pour préserver ces ressources sur le long terme. C'est aussi nécessaire pour que le prix des pneus reste à un niveau acceptable. Et il s'agit d'y parvenir tout en assurant le même niveau de performances aux utilisateurs.

### ● SÉCURISER LA PRODUCTION DE CAOUTCHOUC NATUREL

Sur route ou hors piste, pas de mobilité sans pneu : aucune alternative ne se profile à l'horizon de plusieurs décennies. Et pas de pneu performant sans caoutchouc naturel : ses propriétés le rendent irremplaçable, en particulier pour les pneus destinés aux poids lourds, aux engins agricoles et de génie civil. L'industrie du pneumatique consomme ainsi près de 70 % de la production mondiale de caoutchouc naturel. L'enjeu est de la pérenniser, en maintenant son attrait économique et en luttant contre les maladies qui attaquent les hévéas. Il s'agit de produire plus dans les années à venir, pour satisfaire la demande mondiale, tout en favorisant une hévéaculture durable.

### Évolution du nombre de véhicules en circulation dans le monde entre 1990 et 2050

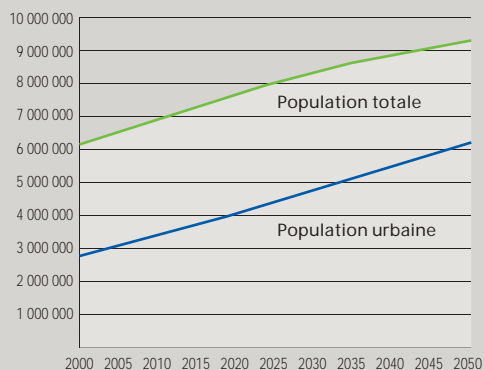
En millions d'unités



Sources : OCDE, IRF, FMI.

### Évolution de la population urbaine 2000-2050

En milliers



Source : Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat.

## MOBILITY 2030 : 7 AXES DE PROGRÈS

Le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) réunit près de 200 entreprises internationales autour du développement durable. Entreprise membre depuis 2001, Michelin a participé au **Projet Mobilité Durable** qui a retenu 7 enjeux fondamentaux : améliorer la **sécurité routière**, limiter les émissions de **gaz à effet de serre**, réduire les **pollutions locales**, **le bruit, et les encombrements**, diminuer les **disparités** de mobilité entre riches et pauvres, améliorer les **facilités de déplacement** pour toutes les populations.



> En savoir plus sur ces enjeux : [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org)



## ÉVOLUER ET S'ADAPTER POUR PLUS DE PERFORMANCE

*Le déplacement de la demande vers les pays à forte croissance et le renforcement de la concurrence sur les marchés matures ont une influence sur les stratégies industrielles. La volatilité de l'environnement exige toujours plus de réactivité.*

*L'internationalisation des achats et de la production demande une vigilance accrue à l'égard des conditions de travail et du respect des personnes. L'instauration d'une véritable culture de la diversité devient un avantage compétitif majeur.*



### ● RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ

Le nombre de véhicules en circulation dans le monde pourrait doubler d'ici 2030, mais le parc automobile des pays matures évoluera peu. S'imposer dans les pays en développement qui assureront l'essentiel de la croissance, résister à la nouvelle concurrence de leurs fabricants qui exportent vers l'Europe et l'Amérique du Nord nécessitent des usines très compétitives sur les marchés matures comme sur les marchés en croissance rapide, permettant de réduire les coûts et d'augmenter la productivité.

### ● ACCROÎTRE LA RÉACTIVITÉ

Qu'il s'agisse de la demande, du prix des matières premières, des marchés financiers ou des attentes des consommateurs, l'environnement économique devient structurellement plus volatil. Il faut être en alerte, à l'écoute, vigilant, pour anticiper les changements souvent brutaux et pouvoir réagir très vite. À la hausse ou à la baisse, la réactivité et la flexibilité de l'outil de production, et plus largement de toute la chaîne d'approvisionnement, de la recherche aux agences commerciales, sont des challenges permanents.

### ● ACCOMPAGNER LES RÉORGANISATIONS

Dans un contexte de concurrence mondiale aiguë, Michelin doit faire évoluer son implantation industrielle. Pour renforcer la compétitivité dans les pays matures, il faut réorganiser, regrouper certains sites, déplacer des fabrications, et des suppressions de postes sont parfois inévitables. Pour mettre en œuvre au mieux ces réorganisations, Michelin tire parti des nombreux départs à la retraite, contribue à la création de centaines d'emplois nouveaux dans les régions où il est implanté, développe l'employabilité des personnes et les accompagne dans la poursuite de leur carrière professionnelle, au sein du Groupe comme à l'extérieur.

### ● LES PERSONNES AU CŒUR DU CHANGEMENT

Création, agrandissement, spécialisation, réorganisations industrielles : quelle que soit la situation, les personnes sont au cœur du changement. Michelin choisit de les préparer, les former, les impliquer. Pour qu'il y ait engagement, l'Entreprise veut donner à chacun l'envie et les moyens de surmonter les difficultés, la possibilité d'évoluer et de s'épanouir en contribuant au succès de l'Entreprise. L'enjeu pour Michelin : permettre à tous les talents de se développer dans toute leur diversité, au service de la croissance et de la compétitivité.

### ● ASSOCIER LES FOURNISSEURS AUX ENJEUX DE PERFORMANCE ET DE RESPONSABILITÉ

Les achats, qui représentent chez Michelin près de 60 % des ventes nettes en 2009, constituent un enjeu économique, social, environnemental important. Acheter mieux pour accroître la compétitivité, maîtriser la qualité, sécuriser les approvisionnements et promouvoir un développement responsable : il faut concilier ces objectifs. Pour cela, les équipes de Michelin s'assurent que les pratiques sociales et environnementales des fournisseurs, notamment dans les pays à faible coût de main-d'œuvre, sont conformes aux standards attendus par le Groupe.

## L'ASIE COMPTE 90 VOITURES POUR 1 000 HABITANTS

contre 570 en Europe de l'Ouest et près de 800 aux États-Unis, mais sa population est 5 fois plus importante que celle de ces deux régions réunies. En hausse moyenne de près de 15 % par an depuis 4 ans, les ventes de véhicules particuliers sur le marché asiatique\* nourrissent le marché des pneus de remplacement.

\* Hors Japon  
Source : Estimations Michelin ; Global Insight World Car Industry Forecast Report, décembre 2009.

## 20 % DES USINES DE PNEUS

créées dans le monde dans les huit dernières années ont une production supérieure à 90 000 tonnes, 40 % une production supérieure à 55 000 tonnes.

## DEPUIS 2005,

le secteur automobile a perdu 460 000 emplois au Japon, en Europe de l'Ouest, aux États-Unis et au Canada et en a créé 1 100 000 dans les autres régions du monde.

## Évolution des positions sur le marché mondial du pneu

	1988	1998	2008
<b>Michelin</b>	17,2 %	19,2 %	16,3 %
<b>Bridgestone</b>	14,3 %	18,8 %	16,7 %
<b>Goodyear</b>	17,4 %	16,9 %	13,2 %
<b>Continental</b>	7,4 %	6,5 %	5,8 %
<b>Pirelli</b>	6,3 %	4,5 %	4,3 %
<b>Sumitomo</b>	6,0 %	5,6 %	3,5 %
<b>Yokohama</b>	3,8 %	3,3 %	2,8 %
<b>Hankook</b>	1,0 %	1,2 %	2,6 %
<b>Chine - Taiwan</b>	0,6 %	5,4 %	14,2 %
<b>Autres</b>	26,0 %	18,6 %	20,6 %

Parts de marchés en valeur - Source Tire Business.

Les 3 premiers manufacturiers mondiaux détiennent 46 % du marché, contre 55 % il y a dix ans. Dans le même temps, la part de marché des fabricants chinois et taiwanais est passée de 5 % à près de 15 %. Ils progressent fortement sur leur marché régional, développent leurs positions en Europe et s'installent durablement sur le marché nord-américain.



# RENFORCER NOS ATOUTS FACE AUX ENJEUX DE LA MOBILITÉ

*Cherchant en permanence à comprendre et anticiper les besoins des constructeurs et des conducteurs et à satisfaire ses clients et les nouvelles attentes de la société, Michelin bénéficie de solides atouts pour transformer en opportunités de croissance rentable les défis de la mobilité durable et sortir de la crise renforcé.*



2,4 milliards de dollars, c'est l'estimation de la valeur de la marque MICHELIN (Étude Brand Finance - 2009).

## ● LA MARQUE MICHELIN, SA FORCE ET SA MODERNITÉ

Premier atout : la marque MICHELIN. Elle compte parmi les plus grandes marques mondiales par la valeur que lui accordent les consommateurs et occupe la première place parmi les marques de pneumatiques sur la plupart des grands marchés.

Avec près de 100 % de notoriété en Europe et en Amérique du Nord, et plus de 85 % dans des pays clés comme la Chine, la Russie ou le Japon, la marque MICHELIN est connue, reconnue et appréciée dans le monde entier. Sécurité, fiabilité, technologie, expertise : le public l'associe à la qualité et à l'innovation. La confiance qu'elle entraîne suscite l'achat et fidélise comme en témoigne, au plus fort de la crise, sa bonne résistance dans toutes les zones géographiques.

La mission historique de Michelin est de contribuer au progrès de la mobilité, s'appuyant sur sa volonté d'anticiper les attentes de ses clients tout en les conciliant avec celles de la société.

Ces valeurs sont incarnées, au-delà de la notoriété de la marque, par la signature mondiale de Michelin : " *Une meilleure façon d'avancer*". Associant recherche de la performance et exercice de ses responsabilités, le Groupe développe son attractivité en tant que fournisseur de produits innovants et aussi en tant qu'employeur, lui permettant de recruter et fidéliser les meilleurs collaborateurs.



### ● UNE POSITION D'ACTEUR GLOBAL DANS UN SECTEUR QUI EN COMPTE PEU

Michelin a développé très tôt une couverture géographique aujourd'hui exceptionnelle. Le Groupe produit dans près de 20 pays, dispose d'une présence commerciale dans plus de 170 pays. Il occupe aussi des positions de premier plan sur chaque segment : voitures de tourisme, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, de manutention, de génie civil, deux roues, avions... Partenaire des constructeurs, à l'écoute des utilisateurs, professionnels comme particuliers, présent dans de multiples circuits de distribution, Michelin est de fait bien placé pour comprendre les attentes de ses clients.

Comptant parmi les rares acteurs mondiaux de l'industrie du pneu, il bénéficie d'une taille critique et de synergies qui favorisent la productivité, la compétitivité et l'équilibre de ses relations avec la distribution. Très engagées déjà en recherche-développement, les synergies présentent des gisements de progrès importants en matière de rationalisation de l'offre, de standardisation de l'outil industriel, des achats ou encore de la communication publicitaire, ce dont témoigne la première campagne mondiale lancée en octobre 2009.

### ● LE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE

L'innovation technique est au cœur du développement de Michelin depuis sa création. À l'origine de sauts technologiques majeurs comme le pneu radial et le pneu à basse consommation de carburant, Michelin joue un rôle moteur dans l'évolution de son industrie et des marchés. Il détient une avance reconnue sur les segments techniques les plus exigeants.

Les nouvelles réglementations, les attentes accrues des consommateurs, les évolutions technologiques indispensables sont autant d'exigences qui continueront à se renforcer. La capacité d'innovation est un atout stratégique majeur, elle apporte de réels avantages concurrentiels. Leader technologique, Michelin apporte des performances nouvelles qui influencent les standards de consommation et les réglementations applicables aux pneumatiques. L'avance technique des pneus MICHELIN est une véritable force de proposition.

### ● UNE SUPÉRIORITÉ RECONNUE ET VALORISÉE

Tous les pneus ne se valent pas. Certains apportent davantage. Constructeurs et conducteurs le perçoivent clairement. Les pneus MICHELIN, généralement plus chers à l'achat, sont plus sûrs, durent plus longtemps et consomment moins de carburant, ce qui réduit leur coût pour le consommateur et leur impact sur l'environnement.

Les économies réalisées à l'usage font qu'au final le pneu MICHELIN se révèle le moins cher du marché. L'objectif de Michelin : poursuivre dans la voie du meilleur coût de revient total pour ses clients, et ainsi créer encore plus de valeur pour l'entreprise, la société et l'environnement.

### ● UNE CULTURE DE LA QUALITÉ ET DE L'ÉQUILIBRE

Depuis ses origines, Michelin porte une attention permanente à la qualité de ses produits : il en va de la sécurité et de l'intérêt de ses clients. C'est à travers la Démarche Qualité Michelin, qui s'applique de la conception à la réalisation industrielle et au suivi en clientèle, que les pratiques fondamentales permettant de garantir les performances sont déployées partout dans le Groupe. Chaque nouvelle gamme se doit de faire progresser l'équilibre de performance entre longévité, sécurité et économie de carburant. Ainsi MICHELIN Energy Saver pour véhicules de tourisme économise 0,2 l de carburant aux 100 km en maintenant des performances exceptionnelles en longévité et en adhérence.

*"Toute la force de la marque MICHELIN, c'est de maintenir dans la durée cet équilibre de performance et d'offrir à ses clients le coût de revient total le plus compétitif du marché."*

*Michel Rollier, Gérant de Michelin*

## MICHELIN N° 1

*en qualité perçue sur 10 grands marchés : Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni, Russie, Turquie, Chine, Mexique, États-Unis.*



## 90 % DES PERSONNES INTERROGÉES

*dans le monde reconnaissent Bibendum, le Bonhomme Michelin, et 75 % l'attribuent spontanément à la marque MICHELIN. Bibendum dispose d'un formidable capital de sympathie et de proximité. Il inspire confiance par son empathie et sa robustesse. (étude TNS Sofres 2008)*

## 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, hier, aujourd'hui et demain.*

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





## ACCENTUER NOTRE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE

*Être précurseur, apporter des innovations utiles au client et aux évolutions des sociétés : grâce à son leadership technologique, Michelin fait la course en tête depuis plus d'un siècle. Le respect des clients lui permet de capter la complexité des attentes. Le respect des personnes et des faits libère la pensée, stimule la créativité et l'esprit pionnier. L'aventure Michelin est d'abord une aventure technologique et humaine.*

### ● LA PREMIÈRE FORCE D'INNOVATION DE L'INDUSTRIE PNEUMATIQUE...

Seul point de contact entre le véhicule et le sol, les pneus sont des produits complexes et exigeants. À l'origine de la plupart des avancées technologiques qui ont marqué le pneumatique, Michelin est le pneumaticien qui investit le plus dans l'innovation.

Amérique du Nord, Europe, Asie : son Centre de Technologies se déploie sous tous les climats et sur tous les terrains pour mieux ajuster l'offre aux conditions locales, garantir aux pneus MICHELIN les mêmes qualités partout dans le monde, anticiper les besoins. L'Asie illustre cette approche avec des moyens de R&D en Chine, en Thaïlande et au Japon. Locale et internationale, la RDI (Recherche-Développement-Industrialisation) du Groupe bénéficie d'effets d'échelle, de synergies et de fertilisations croisées qui sont autant d'avantages compétitifs.

### ◀ PASSION + TRAVAIL D'ÉQUIPE = INNOVATION

Une innovation ne naît pas instantanément. C'est une équipe qui la fait grandir. Supply chain, techniciens, concepteurs, opérateurs, équipes marketing... tout le monde se mobilise pour confronter ses points de vue, ses attentes, ses contraintes.

### ● ... PASSE À LA VITESSE SUPÉRIEURE...

Économiser l'énergie et les matières premières, réduire les émissions de gaz à effet de serre, améliorer la sécurité routière : ces défis, au cœur des enjeux de la mobilité routière, sont autant



## “LE BON PNEU PEUT TOUT CHANGER”

C'est le slogan de la première campagne publicitaire mondiale de Michelin. Portée par Bibendum, elle explique les avantages des pneus MICHELIN par rapport à ceux de la concurrence. En choisissant le bon pneu, les automobilistes économisent du carburant, augmentent leur sécurité et la durée de vie de leurs pneus. Lancée en octobre 2009 en Amérique du Nord, la campagne se poursuivra dans le reste du monde en 2010 dans tous les médias et dans les points de vente.



## 100 MILLIONS D'EUROS

C'est le montant du programme d'investissement lancé en 2009 pour permettre au centre mondial de Recherche et Développement de Clermont-Ferrand, grâce à une importante modernisation des installations, d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux pneus et services et de développer des procédés de fabrication innovants.

> Visiter le Centre mondial de Technologies de Clermont-Ferrand : [www.michelin.com/ladoux](http://www.michelin.com/ladoux)

## 6 000 PERSONNES

employées dans la Recherche, le Développement et l'Industrialisation,

## 500 M€ PAR AN

consacrés à la R&D.

d'opportunités pour Michelin de valoriser son avance technologique et les progrès qu'apportent chaque année ses solutions, depuis la mise sur le marché en 1992 du premier pneu MICHELIN Energy. Parti plus tôt, le Groupe accélère pour creuser son avance. L'objectif : plus d'innovations plus vite sur les marchés grâce à la transformation du processus de Recherche-Développement-Industrialisation. De nouvelles organisations et de nouvelles méthodes de travail sont en place pour innover mieux et plus vite, confronter au plus tôt les idées et les projets aux clients et aux marchés, renforcer les coopérations dans l'entreprise, développer la co-conception avec les constructeurs afin de concevoir le meilleur produit au moindre coût.

### ● ... POUR APPORTER AU PLUS GRAND NOMBRE LA MEILLEURE VALEUR

Les efforts se concentrent sur deux objectifs principaux. Le premier est d'atteindre le meilleur équilibre des performances pour chaque utilisation. Sécurité, longévité, économie de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>, mais aussi confort, silence... un pneu doit satisfaire de nombreuses exigences dont l'amélioration est souvent contradictoire. Bien des pneus sont excellents dans un do-

maine et moins bons dans les autres. L'équilibre des performances, c'est la force de Michelin.

Michelin veut en effet offrir à ses clients le meilleur équilibre des performances à la fois techniques et économiques, grâce au meilleur coût de revient total. En combinant prix d'achat, sécurité, consommation de carburant et durée de vie, le Groupe veut apporter à ses clients la meilleure équation. Là réside la supériorité d'innovations comme le pneu MICHELIN Energy Saver, qui améliore simultanément les trois performances, ou les pneus pour poids lourds MICHELIN qui offrent quatre vies grâce à la qualité de leur carcasse et leur capacité à être recrusés et rechapés. Au-delà, Michelin poursuit activement ses recherches pour explorer de nouveaux axes prometteurs qui permettront de réduire encore ce prix de revient total et mettre les meilleurs pneus à la portée du plus grand nombre.

L'engagement de Michelin va bien au-delà, pour contribuer aux initiatives majeures destinées à améliorer les conditions de la mobilité. Ainsi, Michelin propose des réponses pour limiter les émissions de CO<sub>2</sub>, grâce à la mise au point des pneus à très basse résistance au roulement, ou encore par la conception du système de motorisation électrique révolutionnaire Michelin Active Wheel.

## INVENTER, C'EST IMPORTANT, PROTÉGER, C'EST VITAL !

En dix ans, le portefeuille de brevets de Michelin a triplé. “ Nous avons pour ambition de protéger de façon efficace tout ce que nos pneus ont de remarquable. Sans brevet, la copie est légitime. C'est pourquoi nous devons nous assurer que toute invention donne bien lieu à un dépôt de brevet chaque fois que c'est possible. Cela doit conférer à Michelin un avantage compétitif.”

Jacques Bauvir,  
responsable du service  
Propriété Intellectuelle.



# ACCROÎTRE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

*Michelin conduit un plan de transformation visant à améliorer sa compétitivité et réduire considérablement ses coûts. En ligne avec le cap fixé, le Groupe aura réalisé 1 milliard d'euros d'économies entre 2006 et 2010 et bénéficiera pleinement des progrès réalisés lorsque l'activité repartira.*

## ● ACHETER MIEUX, CONSOMMER MOINS

Plusieurs approches contribuent à cet objectif. *Value to Design* et *Design to Cost* associent marketing, développement et industrialisation pour définir la juste performance d'un produit, optimiser sa composition et sa fabrication, ce qui diminue son coût de revient à performance égale pour le client. *Triangle* mobilise client interne, spécificateur et acheteur pour analyser un projet ou un programme et en abaisser le coût total. La standardisation des procédés et des composants, la globalisation des achats réduisent le coût des investissements. La diversification des sources d'approvisionnement contribue à la compétitivité. Michelin recourt aussi davantage à des partenaires extérieurs dans des domaines non stratégiques, lorsque le rapport qualité/prix le justifie.

## ● RENFORCER LE DISPOSITIF INDUSTRIEL

La compétitivité des sites résulte à la fois de leur taille, de leur optimisation, de leur degré de spécialisation et de leur proximité avec les marchés. De nouvelles capacités sont en cours d'implantation dans les marchés en forte croissance (Chine, Inde, Brésil). En Europe et en Amérique du Nord, le Groupe concentre ses moyens sur des usines plus grandes ou plus spécialisées, plus flexibles et plus efficaces, pour s'assurer une base de production solide et compétitive à long terme. Ces programmes de transformation industrielle peuvent impliquer des fermetures de sites ou d'activités, couplées avec des projets de croissance sur d'autres sites. Ils sont anticipés au mieux pour assurer la meilleure maîtrise



possible des conséquences sur les personnes, les organisations et les bassins d'emplois. Cette adaptation est facilitée par les départs naturels partiellement compensés de 30 000 personnes sur la période 2008-2012.

De nouvelles initiatives ont été prises en 2009. En Amérique du Nord, les productions de pneus BFGoodrich et UNIROYAL d'Opelika (Alabama) et celles de bandes de roulement pour poids lourds de Querétaro (Mexique) ont été transférées vers d'autres sites aux États-Unis. En France, la fabrication des pneus "Super Sport" est regroupée à Clermont-Ferrand qui accueillera la production de l'usine de Noyelles-lès-Seclin, appelée à cesser son activité. L'activité de pneus pour camionnettes de Cholet est renforcée. L'usine de Montceau-lès-Mines devient l'un des premiers centres de mélange de gommages et de tissus métalliques d'Europe et un



pôle de compétence pour les pneus de génie civil. L'usine de Joué-lès-Tours sera une référence en Europe pour les pneus pour poids lourds et notamment les *Michelin Durable Technologies*. L'usine de Bourges poursuit sa spécialisation comme site Avion. À la suite de l'arrêt de l'usine de Toul, les reclassements comme la revitalisation du bassin se poursuivent malgré la crise.

L'Espagne comme l'Italie mettent en œuvre leur plan de compétitivité. L'usine de Lasarte (Espagne) est à présent spécialisée comme centre mondial de pneus motos haut de gamme. La croissance des activités Tourisme de Cuneo (Italie) accompagne l'arrêt de l'activité Tourisme de Turin Stura.

#### ● CAP SUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Simplifier et standardiser les processus, identifier et généraliser les meilleures pratiques, mutualiser les ressources, former les personnes, renforcer les coopérations, aligner toutes les équipes sur les objectifs prioritaires : Michelin transforme son fonctionnement pour faire mieux, plus vite, au moindre coût.

La standardisation réduit les coûts d'investissement et accélère leur montée en régime, libérant les équipes pour d'autres projets. Toutes les usines sont alignées sur les pratiques des meilleures d'entre elles avec Michelin Manufacturing Way (MMW). Principaux indicateurs de performance : la fréquence et la gravité des accidents du travail, l'ergonomie, la satisfaction des clients, la perte de matière, la qualité des produits, des indicateurs de coût et de productivité propres à Michelin, le Michelin sites Environmental Footprint (MEF), un indicateur composite qui mesure l'impact environnemental des sites.

Conception, innovation, industrialisation, gestion de projets, administration, logistique, relation client : tous les grands processus sont révisés en privilégiant la simplicité, la rapidité, l'efficacité et la responsabilisation de tous les membres du personnel, pour un impact visible sur la performance.

Vite des progrès !



### BIB STANDARD PASSE À LA VITESSE SUPÉRIEURE

4 chantiers en 2007, 38 en 2009 grâce à la mobilisation de toutes les équipes de l'usine du Puy-en-Velay (France). Bib Standard permet d'améliorer rapidement l'ordre, la propreté, la sécurité, la réactivité et l'efficacité en fixant des règles de fonctionnement pérennes pour chaque poste. Avec Bib Boost, Bib Flex, Bib Detect et Bib Innovation, il fait partie des outils de progrès rapides qui ne nécessitent pas ou peu d'investissement.



### BIB RAMP UP : ALLER PLUS VITE POUR S'ADAPTER AU MARCHÉ

Appliqué à tous les grands projets d'investissement, Bib Ramp up permet d'accélérer la montée en charge d'une usine ou d'un système grâce à une plus grande coopération entre bureau d'études, groupes méthodes, qualité et production.

Vite des décisions !

### PILOTER AU PLUS SERRÉ

Organisation, reporting, systèmes d'information : **Michelin a résolument amélioré son pilotage**, en particulier pour faire face aux évolutions brutales des marchés.

À la clé : **plus de réactivité et de flexibilité** pour ajuster la production et ne pas stocker des pneus invendus. Réunions "vigies" avec les directeurs commerciaux, points avec les directeurs d'usine : le pilotage hebdomadaire des principales entités permet de prendre dans les meilleurs délais les décisions qui s'imposent face aux baisses brutales et sans précédent des marchés. **Toutes les équipes sont formidablement mobilisées** pour rassembler les informations nécessaires et amortir le choc de la crise.

> En savoir plus sur notre gestion des restructurations pages 68-69.

# INVESTIR SUR LES MARCHÉS EN CROISSANCE

*Chine, Inde, Brésil... Michelin accélère son développement sur les grands marchés d'avenir. L'objectif : aller chercher la croissance là où elle est, accroître la part des ventes dans les pays à forte croissance en ligne avec le marché mondial et son évolution. Parmi les premières conditions du succès : produire localement pour bien servir les clients au meilleur prix.*

## ● UN DÉVELOPPEMENT DYNAMIQUE

En 5 ans, la part des ventes du Groupe dans les pays en croissance rapide est passée de 26 % à 32 %. Accompagnant le dynamisme de ces régions, Michelin accroît ses capacités, développe ses réseaux de distribution partenaires, lance des services d'assistance, crée des ateliers de rechapage pour stimuler la radialisation du marché des poids lourds.

D'ici 2016, ses capacités de production dans les pays à forte croissance devraient augmenter de 80 % par rapport à 2008 en pneus Tourisme camionnette et doubler en pneus Poids lourd. De nouvelles capacités sont prévues en Chine et au Brésil, une première usine de pneus pour poids lourds en Inde. 2<sup>e</sup> marché d'Asie, l'Inde présente comme la Chine un fort potentiel de radialisation.

## ● UNE NOUVELLE ORGANISATION POUR ACCÉLÉRER

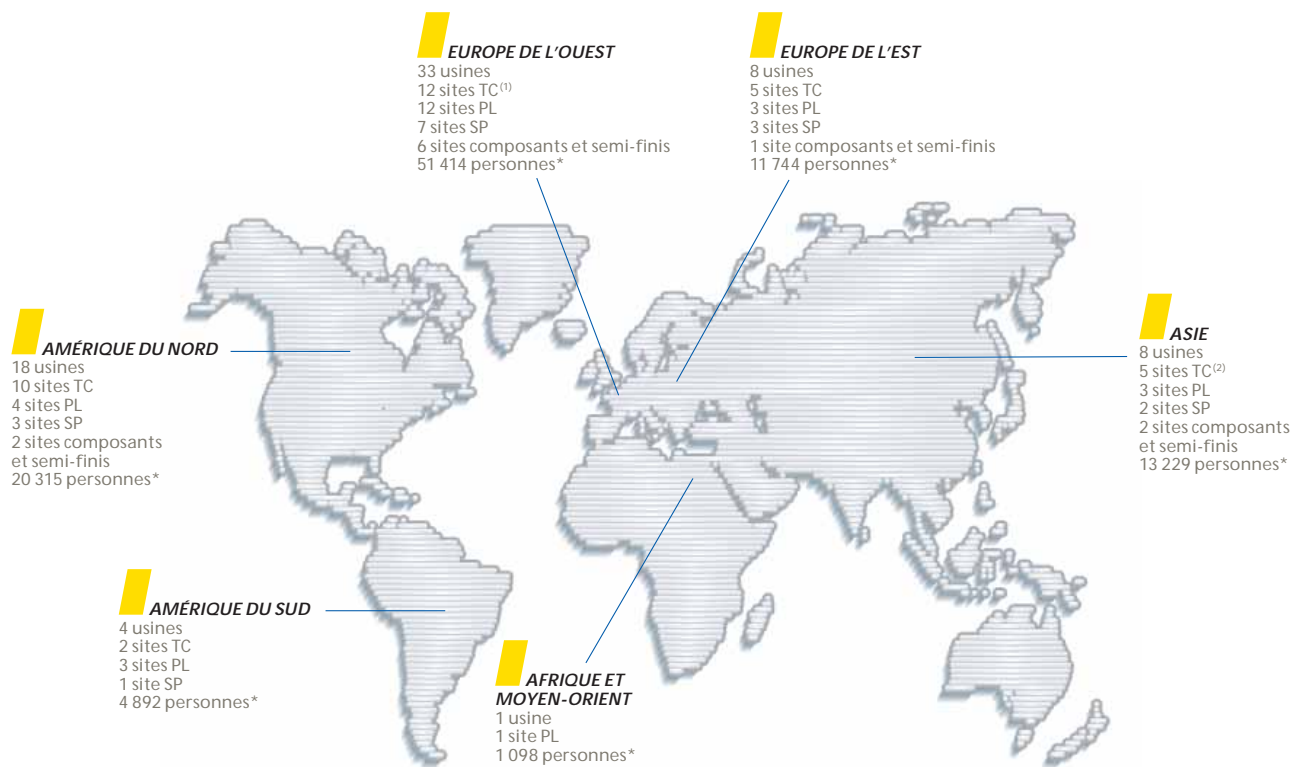
Michelin a modifié en 2009 son organisation géographique pour mieux s'adapter à l'évolution de chaque zone. Les nouvelles structures sont plus proches des clients. Elles prennent mieux en



compte les réalités économiques, les données physiques comme les conditions de roulage, les similitudes et les complémentarités des pays. Le Japon et la Corée, où sont les constructeurs mondiaux et les principaux concurrents du Groupe, font ainsi zone commune. Le périmètre Afrique, Inde, Moyen-Orient forme un ensemble cohérent. Il en va de même du regroupement de l'Europe orientale avec la Russie.

Ce nouveau découpage favorise le management de proximité et le développement des compétences locales, déterminants pour attirer et fidéliser les talents et installer Michelin durablement sur ses marchés.

◀ En Chine, 1<sup>er</sup> marché automobile mondial en 2009 avec 10,3 millions de voitures neuves vendues, + 53 % sur un an, Michelin est l'un des leaders sur le marché Tourisme camionnette remplacement.



(1) Fermeture annoncée du site de Noyelles-lès-Seclin pour fin 2010.

(2) Arrêt annoncé de la production de pneumatiques sur le site d'Ota en juillet 2010.

\* Equivalents temps plein au 31.12.2009.

• TC : Tourisme camionnette • PL : Poids lourd • SP : Pneus de spécialités

## ● LA MARQUE MICHELIN PRIVILÉGIÉE DANS LA STRATÉGIE

La croissance se fera prioritairement à la marque MICHELIN, porte-drapeau de la qualité et de l'innovation du Groupe. La Marque veut ainsi consolider ses robustes positions sur le haut de gamme automobile et également continuer à se développer sur les marchés à plus forts volumes.

Développer et vendre des petits véhicules présentant le niveau adéquat de performance à un coût acceptable par le client impose des pneus offrant le meilleur coût de revient total, donc requiert de la technologie.

Leader technologique, Michelin améliore les standards de consommation ce qui enrichit à terme le marché des pneumatiques. C'est par exemple le cas en Chine où Michelin modifie les habitudes des flottes poids lourd en développant une offre de services fondée sur les quatre vies du pneu (neuf, recreusé, rechapé et recreusé).



## UN DISPOSITIF INDUSTRIEL PLUS COMPÉTITIF ET MIEUX ÉQUILIBRÉ

En 2010, Michelin fabriquera plus de la moitié des pneus pour voitures de tourisme et camionnettes et pour poids lourds dans des sites d'une capacité égale ou supérieure à 100 000 tonnes par an, soit deux fois plus qu'en 2005.

### EN CHINE,

Michelin va porter en 2010 sa participation dans Shanghai Michelin Warrior Tire Co. Ltd (SMWT) de 70 % à 100 % en accord avec ses partenaires Double Coin Holdings Ltd. et Shanghai Minhang United Development Co. Ltd avec qui les collaborations seront poursuivies.

### EN SERBIE,

Michelin va prendre 100 % du capital de son partenaire Tigar en 2010. L'usine Tigar sera une base de production performante de pneus pour voitures de tourisme en Europe et de pneus pour scooters.

**TIGAR**

# TOUJOURS MIEUX MAÎTRISER LES RISQUES

*Parce que la maîtrise des risques et des engagements exige une gestion toujours plus rigoureuse, Michelin s'est organisé pour mieux coordonner ses expertises et pour mettre en œuvre des plans de progrès.*



◀ Exercice d'alerte incendie à l'usine d'Alessandria (Italie).

## ● RISQUES OPÉRATIONNELS : TROIS NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ COMPLÉMENTAIRES

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante de l'élaboration des plans qui intègre la revue des risques stratégiques et des risques opérationnels. La maîtrise des risques opérationnels, classés en 11 familles, repose sur trois catégories d'acteurs :

- le management opérationnel est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité, dans le respect des standards du Groupe, couvrant la prévention, la protection et les plans de continuité opérationnels ;
- les Services Groupe et les Directions de Performance analysent les risques dans leur domaine. Ils définissent les standards de prévention et de protection et contrôlent leur mise en œuvre ;
- les auditeurs internes vérifient l'efficacité de l'ensemble du dispositif lors de leurs missions d'audit.

Le Risk Manager Groupe définit, anime et coordonne la démarche. Il s'assure notamment que les risques majeurs sont mis sous contrôle par les organisations concernées. Le Comité des Risques Groupe, qui rassemble des directeurs de Lignes Produits et de Services Groupe, examine trois fois par an les risques les plus importants, les dispositifs de prévention et de protection destinés à les maîtriser, ainsi que les plans de continuité associés.

## ● CARTOGRAPHIE, VIGILANCE ET ENTRAÎNEMENT

La cartographie des risques est tenue à jour par les entités et consolidée chaque année par le Risk Manager. Elle constitue l'outil de maîtrise des risques du Groupe. Elle facilite

l'identification des risques majeurs et le contrôle régulier des risques les plus élevés.

En 2009, Michelin a poursuivi la construction des plans de continuité, la mise en place, la formation et l'entraînement des cellules de crise ainsi que la mise en œuvre d'un Système de Management Environnement et Prévention des risques (SMEP) sur les sites industriels. Son déploiement doit s'achever en 2011.

#### ● INCENDIE ET RISQUES MAJEURS : DES STANDARDS EXIGEANTS

L'incendie est le principal risque industriel auquel le Groupe est exposé. Pour le maîtriser, Michelin a développé un standard interne exigeant : le *High Protected Risk Michelin* (HPRM). Prévention, protection, détection précoce et réaction rapide : une équipe centrale d'experts pilote un réseau de correspondants opérationnels pour veiller à la bonne application de ce standard. Des plans de progrès sont engagés dans les installations existantes. La conformité des projets nouveaux au standard HPRM est évaluée par un correspondant du réseau Environnement et Prévention qui s'appuie sur un outil original développé par le Groupe : l'EC-HPRM (*Évaluation de Conformité High Protected Risk Michelin*). Les retours d'expérience et le partage de bonnes pratiques sont systématisés.

Le résultat de cette mobilisation : depuis plus de cinq ans, aucun incendie, ni aucun autre accident industriel, n'a entraîné de dommage conséquent à l'encontre du personnel, du patrimoine industriel du Groupe ou de tiers, ou de l'environnement.

## SECURISTAT : LA MÉMOIRE DES RISQUES

Depuis 2004, le logiciel Michelin SECURISTAT recueille et traite les données événementielles relatives à la gestion des risques industriels. Il facilite l'exploitation des retours d'expérience et l'échange des bonnes pratiques.

## 11 FAMILLES DE RISQUES OPÉRATIONNELS

Sécurité des personnes et des biens • Produits et Services • Continuité d'approvisionnement • Finance et Comptabilité • Juridique et Fiscal • Environnement • Social • Savoirs et savoir-faire • Fraude et éthique • Systèmes d'information • Communication.

## INCENDIE DE PNEUS : UN PROGRAMME D'ESSAIS AMBITIEUX

Michelin est à l'origine d'une importante campagne d'essais aux États-Unis et en France sur les incendies de pneus. Elle a permis d'améliorer les connaissances techniques sur la protection des stockages par sprinklage et sur les impacts environnementaux des fumées et des eaux d'extinction.

## QUI SONT LES AUDITEURS INTERNES ?

L'audit interne Groupe compte 40 personnes d'une dizaine de nationalités. Leurs profils sont très variés, mais tous ont une expérience opérationnelle de plusieurs années dans l'une des onze familles de risques contrôlées. Lorsqu'un audit met en lumière des risques significatifs, un nouvel audit identique est réalisé un ou deux ans plus tard pour contrôler la mise en place des mesures correctrices.

**EN FÉVRIER 2009**, pour la première fois, Michelin a été sélectionné dans la **Global 100 Most Sustainable Corporations list** composée par l'agence de notation américaine Innovest et Corporate Knights Magazine. Cette liste rassemble 100 entreprises de 15 pays, de tous secteurs économiques, choisies en fonction de leur maîtrise des risques et opportunités dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance, par rapport aux autres entreprises de leur secteur.



> [www.global100.org](http://www.global100.org)

> En savoir plus sur la maîtrise des risques :  
Document de Référence Michelin 2009 pages 54 à 58.

## FAVORISER L'ENGAGEMENT DES PERSONNES

*Près de 110 000 personnes de 120 nationalités travaillent dans le groupe Michelin. Leur diversité, leur professionnalisme et leur engagement sont une richesse, une source de créativité. Ils sont aussi la condition de la performance et du développement de Michelin, qui fonde ses relations avec ses salariés sur le dialogue et le respect.*



### ● CONCILIER LES BESOINS DU GROUPE ET LES ATTENTES DES PERSONNES

Michelin recherche l'épanouissement de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités. Il apprécie chaque personne dans une perspective de long terme. Sa politique de formation permet à chacun de se développer tout au long de sa carrière. La promotion interne et la mobilité sont la règle. Le Groupe s'attache à promouvoir la diversité dans ses équipes, à l'image des sociétés dans lesquelles il opère, et met en œuvre une démarche structurée pour exclure toute discrimination.

La sécurité au travail est une priorité et une réalité : ses résultats placent Michelin parmi les meilleures industries manufacturières. La santé et la qualité de vie au travail font l'objet d'importants

programmes de prévention et d'amélioration. Tous les salariés bénéficient d'une rémunération individualisée avec des systèmes d'intéressement et de rémunération variable, adaptés aux pays et aux fonctions. Michelin a également mis en place un plan de stock-options et propose régulièrement des plans mondiaux d'actionnariat salarié.

## ● LE RESPECT DES PERSONNES, SOURCE DE COHÉSION SOCIALE ET DE MOTIVATION

Le Respect des Personnes est une valeur historique de Michelin. Respecter une personne, c'est construire avec elle un parcours de carrière qui réponde à ses aspirations et lui permette de développer ses compétences en réponse aux besoins de l'Entreprise. C'est aussi attacher une grande attention à ses conditions de travail, à sa sécurité. Dans la période actuelle, c'est mobiliser toutes les solutions pour limiter au maximum le chômage partiel lorsqu'il faut réduire la production : maintenance préventive, congés anticipés, formations. La responsabilisation et la solidarité facilitent la mise en œuvre de ces mesures au bénéfice de la performance de l'Entreprise et de l'emploi des salariés. Lorsque des restructurations sont nécessaires, Michelin propose à toutes les personnes concernées des solutions au sein du Groupe et un accompagnement personnalisé si une solution externe est préférée ou inévitable.

## DIX GRANDS THÈMES DE TRAVAIL

- **la performance** responsable des produits et services du Groupe
- **l'impact environnemental** de l'usage des pneumatiques
- **la valorisation et le recyclage** des pneus usagés non réutilisables
- **la diversité** au sein des équipes
- **les relations** avec les communautés
- **la qualité de vie** au travail sur les sites (ergonomie, sécurité)
- **le management environnemental** des sites
- **la gestion des risques** de l'entreprise
- **la contribution** de Michelin **à la mobilité durable**
- **les achats**

## ● PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN : UNE DÉMARCHE MOBILISATRICE

Sous l'impulsion de ses fondateurs, Michelin a pour mission de contribuer au progrès de la mobilité. Il a choisi de le faire par l'innovation et la qualité en fondant son développement sur des valeurs : le respect des Clients, le respect des Personnes, le respect des Actionnaires, le respect de l'Environnement et le respect des Faits.

La démarche *Performance et Responsabilité Michelin* formalise cette culture d'entreprise et coordonne l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable, équilibré et responsable. Intégrée à tous les projets, relayée à tous les niveaux par des équipes formées et impliquées, elle traduit la volonté de Michelin de construire son développement sur le long terme et de contribuer à répondre aux enjeux de société en pratiquant ses valeurs.

La démarche s'appuie sur la *Charte Performance et Responsabilité Michelin*, un référentiel très largement diffusé. Un diagnostic interne a permis de sélectionner dix grands enjeux sur lesquels travailler en priorité. Des objectifs de progrès sont fixés pour chacun, des responsables sont nommés, des programmes d'actions sont engagés et des indicateurs en mesurent l'avancement et les résultats. Pour maintenir la dynamique de progrès, les thèmes et leurs indicateurs évoluent et s'enrichissent en fonction des résultats atteints.

Cette approche structurée et mondiale a permis de déployer la démarche *Performance et Responsabilité Michelin* dans les actions de progrès internes et dans les relations du Groupe avec ses partenaires et la société. Les évaluations de plusieurs agences de référence dans le domaine du développement durable des entreprises témoignent de l'engagement des collaborateurs de Michelin, de leur aptitude à se mobiliser et progresser rapidement. Ce sont autant d'encouragements à se dépasser.

## LA CHARTE PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

définit les principes de la démarche de Développement Durable du Groupe. Elle est disponible en 15 langues.

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

## UN ENGAGEMENT RECONNU

En 2009, Michelin est présent dans les indices DJSI World et STOXX, classé "Sector Mover" (l'entreprise qui a le plus progressé de son secteur) dans le secteur "Automobile & Parts" du SAM\* Sustainability Yearbook 2009 qui regroupe les sociétés les plus performantes en matière de développement durable. Il est aussi le seul manufacturier de pneus présent dans la liste des "Global 100 Most Sustainable Corporation List" qui regroupe, au niveau mondial, les 100 entreprises qui équilibrent le mieux les différents aspects du développement durable dans leur stratégie.

\* SAM : Sustainable Asset Management est une agence de notation suisse qui fait référence en matière d'évaluation des entreprises dans le domaine du développement durable et qui sélectionne les entreprises qui composent l'indice boursier DJSI (Dow Jones Sustainability Index).



> [www.ethibel.org](http://www.ethibel.org)



> [www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)

# CLIENTS & MARCHÉS





## CLIENTS & MARCHÉS

# LE RESPECT DES CLIENTS

“Le maintien de la qualité au plus haut niveau est fondamental pour bénéficier de la confiance de nos clients, et c’est ainsi que nous les respectons”, rappelle Michel Rollier. C’est par la performance de ses produits et ses services que Michelin veut servir et fidéliser ses clients : constructeurs, distributeurs de pneus, conducteurs. La meilleure qualité au meilleur coût : dans chaque segment de marché qu’il décide de servir, Michelin veut apporter la meilleure solution.

**LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES**  
PAGE 42

**LES PNEUS : DES PRODUITS COMPLEXES POUR SATISFAIRE DES ATTENTES QUI LE SONT AUSSI**  
PAGE 44

**TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE**  
PAGE 46

**POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE**  
PAGE 50

**ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS**  
PAGE 54



# CLIENTS & MARCHÉS

# PROXIM



*En 1891, Michelin aide un cycliste de passage, victime d'une crevaison. Il faut alors trois heures de travail et une nuit de séchage pour réparer un pneu entoilé et collé sur la jante. Imaginant quel pourrait être l'avenir d'un pneu facilement réparable, Édouard Michelin, la même année, invente le premier pneu démontable et solidement réparable en un quart d'heure.*

# ITÉ

*Esprit de service, attention au besoin du client, observation des faits, volonté d'innovation, choix de la qualité : tous ceux qui se sont succédé dans l'entreprise ont poursuivi dans cette voie, qui guide toujours le développement mondial du Groupe.*

*Depuis la création de sa première usine hors de France, en Italie en 1906, Michelin n'a cessé de multiplier ses implantations dans le monde. L'objectif : être toujours plus proche de ses clients, partager leur environnement pour innover au cœur des marchés et apporter à chacun la juste performance, celle qui répond le mieux et au meilleur coût à ses besoins.*



# LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES

*L'industrie des pneumatiques a traversé une crise sans précédent en 2009. Cette crise renforce les perspectives des entreprises capables d'accompagner le redéploiement des marchés et d'apporter des réponses technologiques aux attentes de leurs clients.*



## ● UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 140 MILLIARDS DE DOLLARS<sup>(1)</sup>

Le marché mondial des pneus est estimé à 140 milliards de dollars<sup>(1)</sup> en 2008 : 60 % pour les véhicules légers, près de 30 % pour les poids lourds<sup>(2)</sup>.

Cela représente 1,1 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et 125 millions de pneus pour les camions et les autobus<sup>(2)</sup>.

Les trois quarts sont vendus sur le marché du remplacement, traditionnellement moins cyclique sur longue période que celui de la première monte.

En 2009, la forte contraction du crédit, des investissements et des mises en chantier de bâtiments et d'infrastructures, la réduction des échanges mondiaux et du transport routier, le déstockage chez les distributeurs ont affecté tous les marchés avec une ampleur inégalée.

## ● UN BASCULEMENT DE LA DEMANDE VERS LES PAYS À FORTE CROISSANCE

En Europe, en Amérique du Nord, au Japon, les ventes de voitures ont globalement baissé de près de 15 %. Mais elles ont crû de 9 % au Brésil, de 20 % en Inde et même de près de 50 % en Chine<sup>(3)</sup> ! Grâce à la demande des pays en croissance rapide, le nombre de véhicules en circulation dans le monde devrait augmenter de plus de 20 % d'ici 2015 et doubler d'ici 2030.

Pour le PwC Automotive Institute, plus de 50 % de la production automobile mondiale sera réalisée dans les pays à forte croissance en 2014, ce qui se répercutera sur les marchés du remplacement. Selon Deloitte Touche Tohmatsu<sup>(4)</sup>, la Chine et l'Inde rejoindront alors l'Europe Occidentale, le Japon, la Corée et les États-Unis parmi les six centres mondiaux de conception et de fabrication pour les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs.

## ● DE NOUVELLES ATTENTES

Sur les marchés matures, la crise et la hausse du prix des carburants ont fortement sensibilisé les consommateurs aux coûts, et ces comportements perdureront. Sur les marchés en croissance rapide, la demande de véhicules à prix accessible est en forte augmentation ; celle des voitures haut de gamme l'est aussi. Complexes et différenciées, les aspirations des consommateurs se rejoignent néanmoins en matière de sécurité, de meilleur coût à l'usage (économie de carburant, longévité) et de respect de l'environnement.

Les normes d'émission de gaz carbonique se font plus strictes pour les véhicules neufs en Europe, aux États-Unis, au Japon et le seront bientôt en Chine. En Europe, un seuil minimal de performances des pneus, assorti d'un étiquetage normalisé, sera obligatoire en 2012. Des dispositions analogues seront appliquées aux États-Unis et au Japon.

La commercialisation de véhicules hybrides s'accélère et l'arrivée des véhicules électriques se précise. Ils pourraient représenter le tiers des ventes sur les marchés matures en 2020 et jusqu'à 20 % dans les zones urbaines des marchés à forte croissance<sup>(4)</sup>. Leur consommation d'énergie devra être aussi faible que possible pour assurer une autonomie acceptable, notamment grâce aux pneumatiques. C'est, là encore, un challenge technique que tous les manufacturiers ne pourront pas relever.

(1) Source *Tire Business*, septembre 2009.

(2) Source Michelin.

(3) Source IHS Global Insight *World Car Industry Forecast Report*, décembre 2009.

(4) Rapport du Global Manufacturing Industry Group de DTT à l'horizon 2020.

## Nombre de voitures pour 1 000 habitants

	Nombre de voitures pour 1 000 habitants	Habitants en millions
Europe de l'Ouest	572	410
Europe Centrale et Orientale	316	244
États-Unis	788	307
Canada	641	33
Mexique	241	111
Brésil	149	191
Autres pays d'Amérique du Sud	98	255
Japon	515	177
Chine	42	1 372
Inde	12	1 150
Autres pays d'Asie	85	533
Afrique Moyen-Orient	35	1 650

Estimations Michelin.

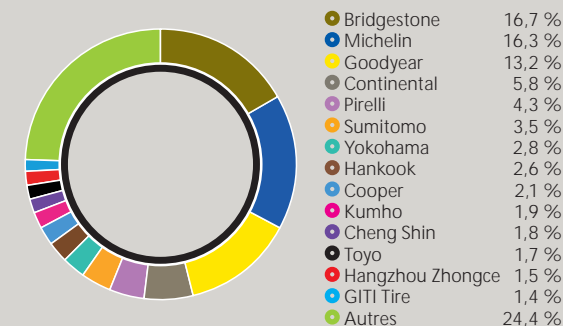
## LA CHINE

est devenue le 1<sup>er</sup> marché automobile mondial avec 13,6 millions de véhicules neufs vendus en 2009\*.

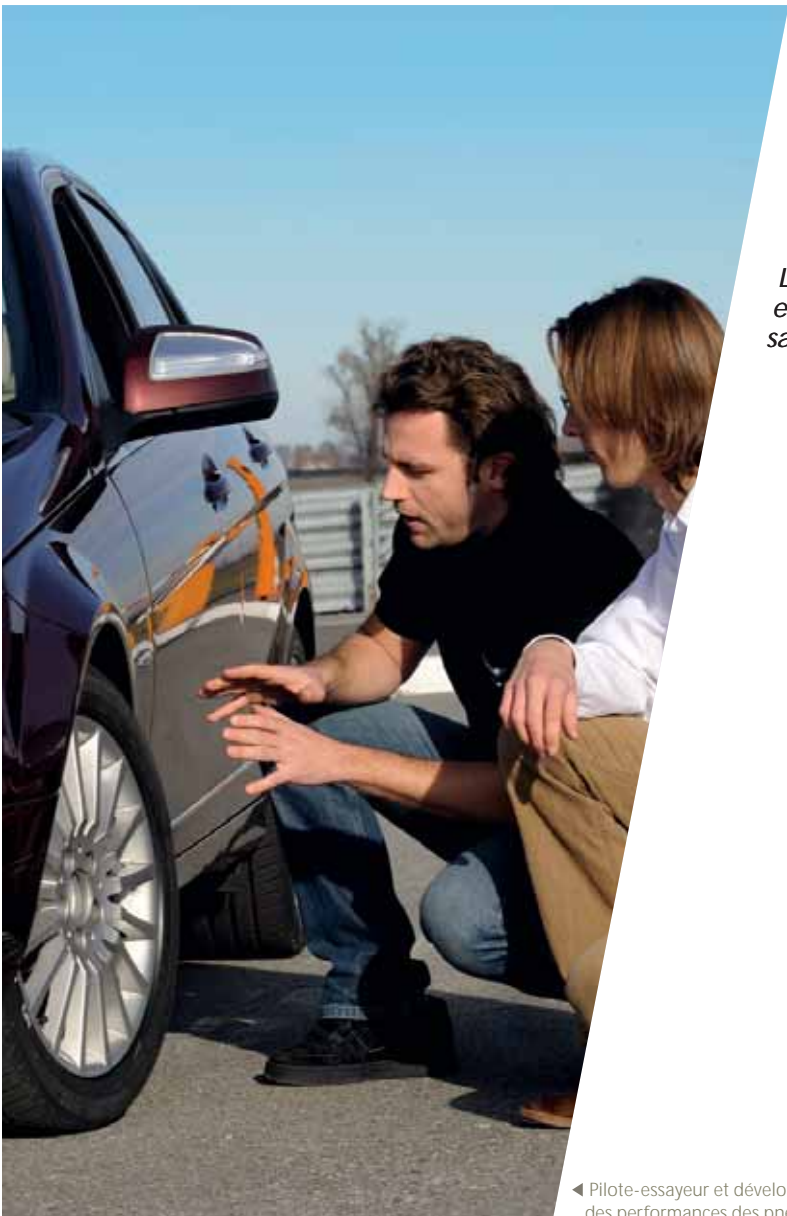
\* Bus, camions et voitures, source China Association of Automobile Manufacturers.



## Le marché mondial 2008 en valeur par fabricant en US \$



Source : *Tire Business*-septembre 2009.



## LES PNEUS : DES PRODUITS COMPLEXES POUR SATISFAIRE DES ATTENTES QUI LE SONT AUSSI

*Les pneus jouent un rôle essentiel dans la sécurité et la consommation de carburant, et la durée de vie est une attente majeure. Équilibrer ces performances pour satisfaire les attentes différentes des clients est au cœur du métier de Michelin.*

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 et remplir toutes ces fonctions toujours plus longtemps.

Les particuliers veulent la sécurité, la longévité, des économies de carburant et des services qui facilitent leurs déplacements. Les professionnels raisonnent en termes de productivité, de coût de revient à la tonne transportée, de maintenance, de disponibilité. Tous souhaitent un environnement mieux préservé. Satisfaire ces attentes requiert des offres ciblées, différenciées, incorporant toujours plus de technologie et d'innovation.

### ● PARTENAIRE DES CONSTRUCTEURS, À L'ÉCOUTE DES UTILISATEURS

Sur le marché de la première monte, qui représente 30 % de ses ventes en 2009, Michelin contribue à l'effort d'innovation des constructeurs en faveur de véhicules plus sûrs, plus respectueux de l'environnement, plus silencieux et cependant abordables.

◀ Pilote-essayeur et développeur collaborent *in situ* à l'amélioration des performances des pneumatiques.

Premier fabricant mondial de pneus à faible résistance au roulement, Michelin aide les constructeurs à réduire à moindre coût la consommation des véhicules – et donc leurs émissions de CO<sub>2</sub> – avec des pneus qui font la différence.

C'est le cas du pneu MICHELIN Energy™ Saver dont la résistance au roulement est abaissée de 20 % par rapport à la gamme précédente. Avec une économie de carburant de 0,2 litre aux 100 km, soit 4 g de CO<sub>2</sub> non rejetés dans l'atmosphère, un meilleur freinage, une plus grande longévité, il offre le meilleur équilibre de performance et le meilleur coût de revient kilométrique pour l'utilisateur. Il en est de même du pneu MICHELIN X Energy™ SaverGreen pour les poids lourds : il permet d'économiser 10 g de CO<sub>2</sub> au km et plus de 500 litres de carburant par an !

### ● DES SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Tous les conducteurs ont accès à ces performances sur le marché du remplacement qui a représenté 70 % des ventes de Michelin en 2009.

Le Groupe propose des produits et services bien adaptés à chaque segment, au sein d'un portefeuille de marques distinctes. Il s'appuie sur des réseaux de distribution diversifiés : négociants-spécialistes, concessionnaires, centres auto, stations services, grandes surfaces, etc. dont deux réseaux intégrés en Europe et

**Leader technologique, Michelin joue un rôle déterminant dans l'évolution du marché du pneumatique :**

- 1992** pneu voiture **MICHELIN Energy** à basse résistance au roulement
- 1995** pneu poids lourd **MICHELIN Energy** à basse résistance au roulement
- 2001** pneu poids lourd **MICHELIN X One** remplaçant 2 pneus jumelés
- 2002** pneu poids lourd **MICHELIN Antisplah**
- 2005** bouquet d'innovations pour poids lourds **Michelin Durable Technologies**
- 2005** pneu radial avion **MICHELIN NZG** pour l'A380
- 2006** pneu moto bigomme **MICHELIN Pilot Power 2CT**
- 2006** pneu agricole **MICHELIN MultiBib**
- 2007** pneu voiture **MICHELIN Energy™ Saver**
- 2008** pneu poids lourd **MICHELIN Energy™ SaverGreen**
- 2008** roue motorisée **MICHELIN Active Wheel**
- 2009** pneu génie civil **MICHELIN XHA2**

en Amérique du Nord : Euromaster et TCI. Sur les marchés à forte croissance, Michelin développe des partenariats avec enseigne pour assurer aux utilisateurs une prestation de qualité. De nombreux services complètent et enrichissent son offre de pneus : assistance en cas de panne pour les particuliers, Michelin OnWay, Michelin Euro Assist pour les flottes de poids lourds, aide aux déplacements avec les cartes et guides MICHELIN et ViaMichelin, premier site d'informations en Europe pour mieux voyager. Soucieux de la performance de ses clients professionnels, Michelin propose aux transporteurs, aux compagnies aériennes, aux exploitants miniers des solutions de gestion, de vente au km ou à la tonne transportée qui améliorent encore les performances de leurs véhicules, allègent leurs investissements et renforcent leur compétitivité.

## 170 MILLIONS DE VOITURES ET CAMIONNETTES, 11 MILLIONS DE POIDS LOURDS

roulent avec des pneus du groupe Michelin.



Le service d'assistance aux particuliers Michelin OnWay se décline jusqu'en Chine.

## MICHELIN SELLING WAY

référence les meilleures pratiques pour faire progresser le service au client et l'efficacité commerciale.

### L'équité\* de la marque MICHELIN en 2009

	MICHELIN	1 <sup>er</sup> concurrent
France	8,2	6,1
Allemagne	7,4	7,1
Royaume-Uni	6,8	6,4
Italie	7,7	7,2
Espagne	8,3	6,9
Russie	7,7	6,9
États-Unis	7,4	7,1
Turquie	8,1	7,1
Bésil	3,5	6,2
Japon	5,4	8,6
Chine	8,4	5,7

\* Notoriété et qualité perçue sur une échelle de 0 à 10.

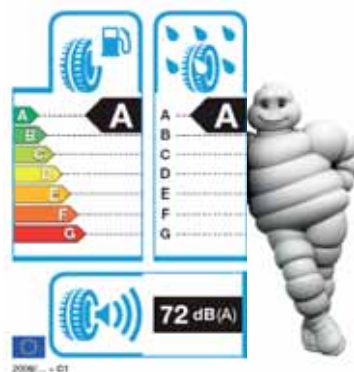
## L'ACTIVITÉ "COMPOSANTS ET SEMI-FINIS" REMPORTE LE GRAND PRIX MICHELIN DE LA QUALITÉ 2009

Satisfaire les clients, faire "bon du premier coup" sont des éléments essentiels de la culture Michelin. Le Prix Michelin de la Qualité récompense les meilleures réalisations d'équipes dans ce domaine. **En 2009, 13 équipes ont été distinguées "Champion Qualité"**. Le Grand Prix a été remporté par la Ligne Métier "Composants et semi-finis" pour le développement et le renouvellement des compétences dans la production de semi-finis.



# TOURISME CAMIONNETTE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

*Partenaire stratégique des constructeurs par sa capacité d'innovation et sa couverture mondiale, Michelin s'assure, avec la première monte, la clientèle des nombreux automobilistes fidèles à la marque de pneu qui équipe leur véhicule à l'origine.*



▲ Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des voitures neuves, performance minimale et étiquetage des pneus : les nouvelles réglementations européennes renforcent la valeur de la marque MICHELIN.

Au remplacement, le Groupe couvre tous les segments du marché avec un portefeuille de marques et des services pour mieux satisfaire et fidéliser les conducteurs et les distributeurs.

Leader technologique et premier fabricant mondial de pneus à basse consommation de carburant, le Groupe amplifie son avance dans ce domaine d'avenir en accélérant la mise sur le marché de pneus optimisés pour chaque catégorie de véhicules, en adaptant son offre à chaque pays et en renforçant ses partenariats avec les constructeurs et les distributeurs.

Face à la crise la plus sévère jamais traversée, Michelin réduit ses stocks, ajuste ses investissements, accélère l'adaptation de son dispositif industriel et logistique pour accroître sa flexibilité et sa résistance, accompagner les évolutions structurelles de la demande et sécuriser sa compétitivité sur le long terme. Partout et dans tous les domaines, le Groupe réduit ses coûts, améliore la productivité et l'efficacité de ses organisations.



**LEADER  
TECHNOLOGIQUE**

**34 SITES  
DE PRODUCTION  
DANS 18 PAYS**

**80 % DES PNEUS  
VENDUS AU  
REMPACEMENT**

Les pneus pour voitures de tourisme et camionnettes représentent 56 % des ventes nettes du Groupe.

#### Tourisme camionnette : l'évolution du marché mondial en 2009

	Europe et CEI	Amérique du Nord <sup>(1)</sup>	Asie	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient	Total
Première monte	- 19,9 %	- 32,3 %	+ 3,1 %	- 7,9 %	- 16,9 %	- 11,9 %
Remplacement	- 5,2 % <sup>(2)</sup>	- 2,3 %	- 0,8 %	- 4,4 %	- 4,1 %	- 3,2 %

(1) États Unis, Canada, Mexique. (2) Variation Europe hors CEI : - 1,1 %.  
Source : estimations Michelin.

en millions d'euros	2008	2009
Ventes nettes	8 668	8 280
Résultat opérationnel*	370	661
Marge opérationnelle*	4,3 %	8,0 %

\* Avant éléments non récurrents.

#### ● FORTE AMÉLIORATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE EN DÉPÎT DE LA BAISSÉ DES VOLUMES

Les marchés du remplacement ont été globalement en retrait (- 3,2 %) par rapport à 2008.

Au premier semestre, la baisse des kilométrages parcourus, la réduction de la vitesse moyenne et les politiques de déstockage des distributeurs ont pénalisé la demande, notamment dans les pays matures. Les marchés des pays en développement ont été progressivement gagnés par le ralentissement économique et ont été en recul, à l'exception de la Chine.

Après l'été, les marchés dans leur ensemble ont bénéficié d'une reprise technique résultant de la fin du déstockage de la distribution et de la forte demande en pneumatiques hiver.

En première monte, l'ensemble des marchés, à l'exception du marché chinois, s'est établi en recul marqué (- 11,9 %), en raison des politiques de déstockage décidées en début d'année par les constructeurs automobiles et de leurs arrêts massifs de production liés à la chute de la demande. Au second semestre, la demande s'est ressaisie, notamment dans les pays matures qui ont mis en place des mesures de soutien à l'industrie automobile.

Les ventes nettes du segment Tourisme camionnette et distribution associée se sont élevées à 8 280 millions d'euros, en retrait de 4,5 % par rapport à 2008, avec une amélioration sensible au second semestre (+ 0,5 %) par rapport au premier semestre (- 9,4 %).

La reprise des volumes en fin d'année, notamment en pneus hiver, la bonne résistance de la marque MICHELIN, l'effet prix-mix

toujours positif, la baisse des coûts de matières premières et l'amélioration de la flexibilité industrielle ont permis de porter le résultat opérationnel avant éléments non récurrents à 661 millions, en forte hausse par rapport à 2008, et la marge opérationnelle à 8,0 % après 4,3 % en 2008.

#### Les performances des gammes MICHELIN en Europe comparées à la moyenne de l'offre concurrente

Segment	Pneus MICHELIN	Dimension	Longévité	Résistance au roulement	Adhérence
Cœur de Gamme	Energy™ Saver	195/65 R 15 H	+ 42 %	+ 15 %	+ 8 %
Haute Performance	Primacy HP	225/55 R 16 W	+ 10 %	+ 16 %	+ 4 %
Hiver Alpin	Alpin A3	195/65 R 15 T	+ 30 %	+ 3 %	+ 2 %
Hiver Alpin Performance	Primacy Alpin PA3	205/55 R 16 H	+ 55 %	+ 26 %	+ 3 %
Sport	Pilot Sport 2	225/45 R 17 Y	+ 14 %	+ 7 %	+ 1 %
Camionnette Hiver	Agilis Alpin	195/65 R 16 C	+ 32 %	+ 4 %	+ 5 %

Sur chaque segment étudié en 2009, l'offre MICHELIN la plus récente est comparée à un panel représentatif de la concurrence européenne composé de cinq à huit pneus récents de différentes marques. La dimension étudiée est l'une des plus vendues sur chaque segment. Les tests sont réalisés par des organismes indépendants (TUV Sud Automotive allemand et tchèque, DEKRA en France...).

Les mesures réalisées sur les pneus concurrents font l'objet d'une moyenne arithmétique. Pour la longévité, les mesures réalisées sur les pneus MICHELIN sont directement comparées à cette moyenne. Pour l'efficacité énergétique, on utilise les mesures de résistance au roulement. Si le pneu MICHELIN présente une résistance au roulement de 8 kg/t contre 10 kg/t pour la moyenne des concurrents alors l'efficacité énergétique du pneu MICHELIN est supérieure de  $(10-8)/8 = + 25 \%$ .



◀ Euromaster, n° 1 en Europe avec 1 680 centres de services dans 11 pays européens.

### ● EUROPE

Le marché du remplacement a été en recul de 5,2 % en 2009. En baisse sensible au premier semestre (- 12,1 %) il a affiché un rebond technique au second semestre (+ 2,1 %) grâce à la fin du déstockage des distributeurs et la bonne performance des pneus hiver (+ 14,0 %). Hors CEI, toujours marquée par la chute du marché russe, la demande en Europe a été en retrait de 1,1 % sur l'ensemble de l'année. L'enrichissement du mix marché s'est poursuivi sous l'effet de l'évolution structurelle du parc de véhicules : le segment "haute performance" (indices de vitesse WYZ) a progressé de 4,1 %.

En première monte, la demande a enregistré un recul très significatif (- 33,1 %) au premier semestre, reflétant les arrêts de production décidés par les constructeurs automobiles. Au second semestre, le marché, en retrait de 2 %, a bénéficié des mesures de soutien à l'industrie automobile mises en place dans la plupart des pays, avec un effet toutefois plus favorable sur l'équipement de petites voitures.

La demande a été particulièrement soutenue en Allemagne, tandis qu'elle a poursuivi son recul en Europe de l'Est et en Russie.

Dans ce contexte, les ventes du Groupe en remplacement ont bien résisté, soutenues par la marque MICHELIN, par le succès des nouvelles gammes de pneumatiques (MICHELIN Energy™ Saver, X Ice et Alpin) et par la forte demande en pneus hiver. Le mix des ventes a continué à s'améliorer, soutenu par la montée en gamme des véhicules vendus au cours des dernières années.

En première monte, les ventes de Michelin ont été en repli sur l'ensemble de l'année, mais se sont améliorées trimestre après trimestre, avec la reprise de la production des constructeurs automobiles grâce aux primes à la casse, et la demande en pneumatiques performants profitant aux marques du Groupe.

### ● AMÉRIQUE DU NORD

Le marché du remplacement a reculé de 2,3 % sur l'ensemble de l'année, après une contraction de 10,7 % au premier semestre et un redressement de 6,2 % au second semestre : les consommateurs qui avaient repoussé leurs achats semblaient avoir atteint les limites d'usure. La demande de pneumatiques a été en retrait de 2,4 % aux États-Unis, de 7,2 % au Mexique, tandis qu'elle a progressé de 3,3 % au Canada grâce à la demande soutenue en pneus hiver.

En première monte, le marché a été en recul de 32,3 % en 2009. Les constructeurs ont massivement réduit leurs programmes de production et se sont rapprochés en fin d'année de leur niveau cible de stocks.

Au remplacement, dans un contexte de marché historiquement faible et concurrentiel, les ventes du Groupe à la marque MICHELIN ont profité de la demande pour des marques Premium offrant de la valeur.

En première monte, la contraction des ventes du Groupe a été le reflet de la forte baisse d'activité des clients constructeurs en 2009, avec cependant une nette reprise des volumes en fin d'année.

### ● ASIE

Les marchés du remplacement ont été globalement en légère baisse par rapport à 2008 (- 0,8 %), mais en présentant des situations contrastées selon les pays : en progression en Chine (+ 16,9 %), mais en recul au Japon, en Corée, à Taïwan, en Australie et en Inde.

En première monte, la demande a progressé de 3,1 % sur l'ensemble de la zone, avec de fortes disparités selon les pays : recul au Japon, en Corée et en Thaïlande, mais véritable explosion en Chine (+ 65,1 %), conduisant pour la première fois le marché chinois à dépasser celui des États-Unis.

Dans un contexte de marchés fortement concurrentiels, les volumes vendus par Michelin ont bien résisté, marquant une progression sur les marchés de croissance (Chine, Thaïlande, Malaisie et,

sur des bases plus faibles, Inde) tandis qu'ils fléchissaient dans les marchés matures (Japon, Océanie, Corée et Taiwan). Le réseau de distribution de produits et services TyrePlus a continué à se développer en Asie et compte désormais notamment 660 points de vente en Chine et 78 en Thaïlande.

#### ● AMÉRIQUE DU SUD

Les marchés du remplacement, qui étaient restés protégés de la crise à fin 2008, ont plongé au début de 2009 et accusé un recul de 4,4 % sur l'année, avec cependant une amélioration de la demande en pneumatiques de trimestre en trimestre : - 10,6 %, - 4,0 %, - 2,3 % et - 0,4 %. Globalement, les marchés ont été en baisse en Argentine (- 10,6 %) et en Colombie (- 8,6 %), tandis qu'au Brésil le marché a progressé de 3,1 %. L'Argentine, l'Équateur et le Venezuela ont mis en place de nouvelles procédures d'importation qui limitent les entrées de pneumatiques.

En première monte le marché a été en retrait de 7,9 % sur l'ensemble de l'année. Après un point bas au 1<sup>er</sup> trimestre, il a connu une forte reprise au 4<sup>e</sup> trimestre, notamment au Brésil où la demande intérieure est restée forte, grâce à des mesures fiscales favorables.

La performance commerciale du Groupe a été freinée par le fort déstockage des réseaux de distribution et par la mise en place de nouvelles procédures d'importation dans certains pays. Les ventes ont bénéficié en revanche d'un effet toujours positif des prix et de l'enrichissement du mix marque et du mix segment.

#### ● AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Les marchés de la zone sont restés globalement orientés à la baisse (- 16,9 % en première monte, - 4,1 % au remplacement), avec néanmoins quelques signes de stabilisation sur la fin de l'année.

Les ventes du Groupe ont été pénalisées par la faiblesse des marchés, mais ont profité de la bonne résistance des prix, notamment pour les pneumatiques haut de gamme (indices de vitesse V et Z, segment *recreational*).

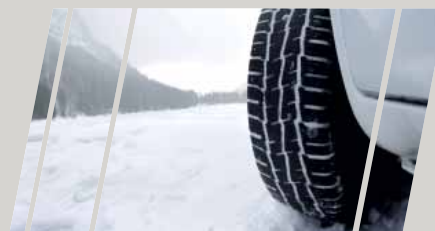


### LANCEMENT RÉUSSI POUR LE MICHELIN PRIMACY LC EN ASIE

Ce pneu, marqué Green X pour sa sobriété, a reçu un excellent accueil. La Chine lui a décerné le "China Comfort Tire of the Year". Grâce à la nouvelle technologie "Silent Rib", il est en effet spécialement silencieux.

### UN PROTOTYPE "ÉLECTRISANT"

Présenté au Salon de Francfort, ce prototype de pneu pour véhicules électriques permet au choix d'augmenter la distance parcourue entre deux recharges de batterie ou de réduire la taille de la batterie. Il offre un haut niveau de sécurité, de confort et de longévité ainsi qu'un niveau de bruit réduit.



### LE CHOIX DES PROS

MICHELIN Agilis Alpin et MICHELIN Agilis X-Ice North, deux nouveaux pneus hiver économiques et sûrs pour les camionnettes.

### TYREPLUS, N° 1 EN CHINE

avec 660 centres et 998 au total dans 15 pays et 4 continents.

### MICHELIN CONFIRME SON AVANCE POUR LES PNEUS À BASSE CONSOMMATION DE CARBURANT

- Le pneu MICHELIN Energy™ Saver a obtenu plus de 100 homologations techniques chez les constructeurs et la plus haute distinction de l'ADAC, le 1<sup>er</sup> club automobile d'Europe.
- PSA Peugeot Citroën, qui l'a choisi le premier dès 2007 pour sa Peugeot 308, a reçu son 1 000 000<sup>e</sup> exemplaire en mars. La nouvelle Toyota Yaris en sera exclusivement équipée. Ford, qui l'a retenu pour son hybride Ford Fusion, a récompensé Michelin d'un Prix spécial pour sa contribution au développement durable.
- Un nouveau pneu MICHELIN Energy™ Saver All-Season a été lancé en Amérique du Nord au premier semestre 2009.



## POIDS LOURD & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

*Michelin conforte par l'innovation sa position de leader technologique incontesté en première monte, au remplacement et au rechapage.*



▲ Le pneu polyvalent MICHELIN X Multiway XD permet de bien rouler en toutes conditions. Lancé en dimension 295/60R22.5, il facilite la conception de véhicules offrant un plus grand volume de charge en hauteur.

Le Groupe développe une offre toujours plus spécialisée pour satisfaire les besoins des différents segments du transport des personnes et des marchandises. Il met en œuvre des partenariats avec les constructeurs et la distribution qu'il contribue à développer et professionnaliser dans les pays à forte croissance. Il propose aux professionnels du transport des solutions combinées de pneus et de services qui optimisent leur investissement, augmentent la productivité, la sécurité et la disponibilité de leurs poids lourds, réduisent leurs coûts d'exploitation et renforcent leur compétitivité.

Confronté à une baisse historique des immatriculations et du transport de marchandises, Michelin s'est fortement mobilisé en Europe et en Amérique du Nord pour ajuster sa production et éviter d'accumuler des stocks.

Parallèlement, le Groupe a poursuivi l'adaptation de ses moyens pour satisfaire la demande pour ses nouvelles générations de pneus Michelin Durable Technologies. Il conforte son offre de rechapage, augmente ses capacités de production, développe des réseaux de services sur les marchés en croissance rapide.

**N° 1 MONDIAL**

**26 USINES  
DANS 15 PAYS**

**80 % DES PNEUS  
VENDUS AU  
REEMPLACEMENT\***

\* Marché radial.

Les pneus pour poids lourds  
représentent 30 % des ventes  
nettes du Groupe.

### Poids lourd : l'évolution du marché mondial en 2009

	Europe et CEI	Amérique du Nord <sup>(1)</sup>	Asie	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient	Total
Première monte <sup>(2)</sup>	- 63,7 %	- 37,9 %	- 15,4 %	- 22,4 %	- 62,5 %	- 39,2 %
Remplacement <sup>(2)</sup>	- 19,8 %	- 11,6 %	- 2,9 %	- 18,6 %	- 4,5 %	- 9,6 %

(1) États Unis, Canada, Mexique. (2) Marché radial uniquement.  
Source : estimations Michelin.

en millions d'euros	2008	2009
Ventes nettes	5 433	4 496
Résultat opérationnel*	138	- 69
Marge opérationnelle*	2,5 %	- 1,5 %

\* Avant éléments non récurrents.

### ● LES RÉSULTATS ONT ÉTÉ AFFECTÉS PAR LA SITUATION DE MARCHÉ TRÈS DÉGRADÉE

La chute de la demande en pneumatiques Poids lourd, intervenue à l'automne 2008 en Europe et en Amérique du Nord, s'est étendue à l'ensemble des marchés, qui se sont ensuite stabilisés à un niveau très faible à l'automne 2009.

Dans un contexte de marché du fret international toujours hésitant après son fort retrait au premier semestre lié au ralentissement économique mondial, les marchés du remplacement ont été en recul sur l'ensemble de l'année (- 9,6 %). Néanmoins, à partir du 3<sup>e</sup> trimestre, ils ont cessé de se détériorer en raison de la fin du déstockage mené tant chez les distributeurs que dans les flottes.

Les marchés de première monte, fortement impactés par la crise économique, ont été en baisse de 39,2 % sur l'année et se sont stabilisés à un niveau très bas, en ligne avec les utilisations des capacités industrielles des constructeurs.

Les ventes nettes du segment Poids lourd et distribution associée se sont élevées à 4 496 millions d'euros, en baisse de 17,2 % par rapport à 2008. Les volumes vendus, en recul significatif,

ont reflété la chute, puis la stabilisation des marchés. L'effet de la baisse des volumes n'a été que très partiellement compensé par le maintien d'une politique de prix extrêmement ferme.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents a été négatif de 69 millions d'euros sur l'année, correspondant à une marge de - 1,5 %. Il est cependant redevenu positif au second semestre grâce notamment, à la bonne tenue des prix, à l'impact positif du coût des matières premières et à un meilleur taux d'utilisation des capacités.

### LES MICHELIN DURABLE TECHNOLOGIES : PARTENAIRES DE LA PERFORMANCE DU TRANSPORT ROUTIER

Les pneus représentent 2 à 3 % des frais d'exploitation des flottes de transport et ont une forte influence sur la consommation de carburant, qui atteint jusqu'à 30 % du coût d'exploitation d'un poids lourd. Le coût d'usage du pneu, intégrant longévité, rechapage et consommation de carburant est donc déterminant.

**Les pneus Michelin Durable Technologies combinent des innovations exclusives** afin de transporter plus, en toute sécurité, plus longtemps, avec moins de carburant et d'émission de CO<sub>2</sub>. C'est le cas du pneu MICHELIN Energy™ SaverGreen.



### ● EUROPE

Le marché du remplacement a été en recul jusqu'en septembre, la baisse annuelle s'élevant à 19,8 %. Le point bas a été atteint au premier trimestre. Depuis, la demande, quoique toujours en retrait, donne des signes de stabilisation. L'activité rechapage a connu une évolution positive au second semestre.

En première monte, le marché a fortement baissé tout au long de l'année (- 63,7 %), tant pour les camions que pour les remorques. Le segment des gros poids lourds (+ 16 tonnes), plus cyclique, a été en sous-performance sensible par rapport au segment des moins de 16 tonnes.

Dans cet environnement difficile, les ventes du Groupe en première monte ont été en forte baisse, légèrement inférieure à celle du marché grâce à l'efficacité de la marque MICHELIN. La part dans les ventes du Groupe de l'Europe de l'Ouest a été plus importante que celle de l'Europe Centrale et de la Russie. L'activité rechapage a bénéficié de la reprise du marché.

### ● AMÉRIQUE DU NORD

Le marché du remplacement a baissé de 11,6 % en 2009. Il a cependant connu une légère hausse au quatrième trimestre qui s'explique essentiellement par la base de comparaison. Le fret a cessé de se dégrader, mais reste à un niveau bas et il n'a pas montré de réels signes d'amélioration sur les derniers mois.

Le marché de la première monte est resté orienté à la baisse tout au long de l'année (- 37,9 %) mais de façon moins prononcée au second semestre (- 25,7 %) qu'au premier semestre (- 47,8 %). Globalement, l'âge moyen des camions est à un niveau historiquement élevé de 6,3 ans. Il faut remonter au début des années 1990 pour retrouver un âge moyen similaire.

Les ventes du Groupe, au remplacement, ont été pénalisées par l'évolution du marché. Les produits Michelin Durable Technologies continuent à progresser. En première monte, les ventes du Groupe ont reculé moins fortement que le marché en rai-

son notamment de la bonne résistance des ventes militaires. L'offre rechapage Michelin Retread Technologies a été renforcée, notamment par la mise en place, en mai 2009, d'un partenariat approfondi avec le revendeur Snider Tire Inc., 5<sup>e</sup> distributeur indépendant de pneus Poids lourd aux États-Unis.

### ● AMÉRIQUE DU SUD

Le marché du remplacement a été globalement en baisse de 18,6 %, avec une légère amélioration au second semestre. Au Brésil, le marché a légèrement redémarré à partir de la mi-novembre, en ligne avec la reprise de l'économie. Les taxes à l'importation limitent les entrées de pneumatiques, notamment en provenance d'Asie. Les marchés hispanophones ont été frappés plus fortement par la crise qu'au Brésil. En outre, les importations sur ces marchés ont subi la mise en place de nouvelles procédures d'importation en Argentine et au Venezuela.

En première monte, le marché a baissé de 22,4 % ; il est reparti à la hausse en fin d'année (+ 14,4 % au quatrième trimestre) grâce à la reprise de la demande au Brésil, où les effets d'une amélioration économique ont été soutenus par des aides gouvernementales à l'achat de camions neufs.

Les ventes de Michelin ont été en ligne avec le marché au remplacement. En première monte, elles ont reculé moins que le marché. Dans certains pays hispanophones comme le Venezuela, la performance commerciale du Groupe a été pénalisée par les nouvelles procédures d'importation.

### ● ASIE

Les marchés du remplacement dans leur ensemble ont baissé de 2,9 %, avec une amélioration au second semestre (+ 5,5 %) par rapport au premier (- 12,0 %). En Chine, Inde et ASEAN, les marchés ont été en croissance sur l'année, et en recul dans le reste de la zone. La radialisation a continué de progresser.

Le marché de la première monte a reculé de 15,4 % sur l'année,



**UN NOUVEAU PNEU TRAILER MICHELIN XTE2**, lancé en 275/70R22.5, plus petit et plus léger que les offres standard du marché pour les clients sud américains. **Il permet plus de productivité** car plus de charge et plus de volume peuvent être transportés à chaque voyage.

moins fortement que sur les autres zones de commercialisation du Groupe. De fortes disparités ont été constatées entre les pays matures (baisse du marché à deux chiffres) et les pays tels que la Chine (- 4,0 %). Le Japon a affiché la plus forte baisse de la zone avec un marché en recul de 49 %.

Les ventes du Groupe au remplacement ont été en croissance en 2009 par rapport à 2008 avec un gain de part de marché, lié notamment à un mix géographique positif ; le Groupe a bénéficié de la croissance des marchés chinois, indien et de certains pays d'ASEAN tels que la Thaïlande.

Les ventes de première monte ont été en recul nettement moins prononcé que le marché grâce à une tendance plus favorable au 4<sup>e</sup> trimestre.

#### ● AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Sur la zone, les marchés du remplacement ont reculé de 4,5 %, avec des signes de reprise au quatrième trimestre. Le ralentissement économique a freiné l'amélioration du mix produit. Les économies d'Arabie Saoudite et d'Algérie ont moins souffert de la crise. Les baisses de marché ont concerné principalement l'Iran et les monarchies du Golfe.

En première monte, les marchés, qui sont entrés plus tardivement que ceux des autres zones dans un cycle baissier, ont été en baisse de 62,5 %.

Dans ce contexte, Michelin a renforcé ses positions en Algérie et en Arabie Saoudite. À l'inverse, la performance du Groupe en Turquie a été similaire à celle du marché.



## LE 100<sup>E</sup> MICHELIN SERVICE CENTER

pour Poids lourd et Bus a été ouvert en Chine. L'objectif est d'en tripler le nombre dans les 5 prochaines années.

## 2 H CHRONO

C'est l'assistance garantie dans 20 pays d'Europe par Michelin Euro Assist qui assure plus de 20 000 dépannages de poids lourds par an.



## CAP SUR L'INDE

Misant sur la radialisation du marché des pneus poids lourds, qui s'accélère du fait du développement des infrastructures routières, le Groupe a ouvert un premier Michelin Truck Service Center et va construire une usine de pneus pour poids lourds dans l'État du Tamil Nadu. Elle devrait être opérationnelle d'ici trois ans.

## PRÈS DE 300 000 VÉHICULES SOUS CONTRAT MICHELIN FLEET SOLUTIONS

Mobilité, simplicité, économie : la gestion déléguée des pneumatiques et la facturation du service au kilomètre parcouru séduisent les plus grandes flottes. Actif dans 21 pays, **Michelin Fleet Solutions a conquis une part significative du marché européen** en améliorant la productivité de ses clients grâce à une maintenance préventive optimisée et un coût au kilomètre prédéterminé.

## LA GAMME X ONE

se développe aux États-Unis, visant le cœur du marché grand routier avec une sculpture Michelin Durable Technologies. À la clé : une forte performance kilométrique, **une grande polyvalence et une économie annuelle de carburant** de 2 000 USD par tracteur.



## ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

*Actif sur tous les marchés des pneus de spécialités, Michelin mobilise son avance dans le domaine des pneus radiaux pour cibler les segments les plus techniques et les mieux valorisés.*



▲ Lancement mondial en 2009 du nouveau pneu MICHELIN XHA2, la nouvelle référence pour chargeuses de petite et moyenne puissance : il offre plus de productivité, plus de sécurité, et un meilleur confort. 140 revendeurs de 20 pays ont été invités à le tester au Centre d'expérimentation Michelin d'Almeria en Espagne.

Les pneus de spécialités sont des produits de haute technicité dont l'offre s'enrichit régulièrement.

- En Génie civil et Avion, Michelin développe des services avancés qui permettent à ses clients de maximiser l'utilisation et la durée de vie de leurs pneumatiques, tout en apportant la meilleure sécurité possible.
- Sur le marché Agricole, le Groupe renforce sa coopération avec les grands constructeurs et développe ses partenariats avec les distributeurs pour renforcer la qualité de service rendu aux agriculteurs et mettre sur le marché des pneumatiques combinant sécurité, longévité et protection des sols.
- Michelin propose aux motards et conducteurs de scooters des pneus innovants de haute performance pour plus de sécurité et de sensations.
- Les Cartes et Guides, les services numériques participent à une meilleure mobilité en renforçant la sécurité, la facilité et l'agrément des déplacements. Michelin Lifestyle contribue à inscrire la marque dans l'univers quotidien des consommateurs avec un programme international de produits dérivés en partenariat avec des sociétés licenciées.



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

**N° 1 EUROPÉEN DES PNEUS AGRICOLES**

**1<sup>RE</sup> MARQUE DE PNEUS MOTO EN EUROPE**

**N° 1 EUROPÉEN DES CARTES, DES GUIDES ET DES SITES D'AIDE À LA MOBILITÉ**

**16 USINES DANS 7 PAYS**

Les Activités de spécialités  
représentent 14 % des ventes  
nettes du Groupe.

en millions d'euros	2008	2009
Ventes nettes	2 307	2 031
Résultat opérationnel*	412	270
Marge opérationnelle*	17,9 %	13,3 %

\* Avant éléments non récurrents.

● **LA MARGE OPÉRATIONNELLE EST EN BAISSÉ, MAIS RESTE À UN NIVEAU ÉLEVÉ**

Dans un contexte de marchés très dégradés, à l'exception du segment Mines, les ventes nettes se sont établies à 2 031 millions d'euros, en baisse de 12,0 % par rapport à 2008. Elles ont subi le recul des volumes dans les segments première monte Génie civil, Infrastructure et Agricole. Au second semestre, en application des clauses d'indexation sur les coûts de matières premières, certains barèmes de prix ont fait l'objet d'ajustements à la baisse.

La marge opérationnelle a été maintenue à un niveau élevé, à 13,3 %, à comparer à 17,9 % en 2008. La baisse des volumes vendus n'a été que partiellement compensée par l'effet prix-mix, toujours favorable en dépit du réajustement de certains tarifs indexés sur les cours de matières premières.

● **GÉNIE CIVIL : BONNE RÉSISTANCE DES VENTES DANS LE SECTEUR MINIER**

Dans le segment Mines, la demande globale est restée stable en 2009, à un niveau historiquement élevé ; les clients ont profité d'une plus grande disponibilité en pneus performants pour rééquiper leurs engins. Le marché a également été soutenu par une demande forte en minerais et énergie de la part des pays en croissance rapide. Le marché du premier équipement est resté, quant à lui, très déprimé, notamment dans les

zones matures, avec néanmoins quelques signes de reprise technique au quatrième trimestre. Sur le segment Infrastructure, la demande est demeurée très faible dans l'ensemble des zones géographiques.

Le Groupe a affiché une bonne résistance dans le secteur minier, tandis que les ventes sur les segments Infrastructure et première monte ont diminué. En valeur, les ventes du Groupe ont été marquées par l'application des clauses contractuelles d'indexation sur les coûts de matières premières au cours du second semestre.

**MICHELIN EST RÉGULIÈREMENT RÉCOMPENSÉ PAR LES CONSTRUCTEURS**

Par exemple, en 2009 : Caterpillar a remis à la Ligne Produit Génie civil Michelin **une certification d'Excellence Qualité**. Komatsu a décerné à Michelin le prix de **partenaire privilégié et fournisseur stratégique** ("from relationship to partnership").

**TRANSPORTER LE MAXIMUM DE MINÉRAI**

au moindre coût en un minimum de temps est l'objectif de tout exploitant de mines à ciel ouvert. Les pneus représentent environ 20 % des frais d'exploitation de ces mines.





● **AGRICOLE : BONNE PERFORMANCE DES MARQUES MICHELIN ET KLEBER**

La demande, en première monte comme au remplacement, a souffert en 2009 de la baisse de pouvoir d'achat des agriculteurs et de l'attentisme qui en a résulté. Elle a subi un net fléchissement notamment en Europe et en Amérique du Nord, affectant tous les segments, y compris celui des engins de forte puissance qui avait jusqu'alors mieux résisté à la crise.

Les ventes du Groupe ont été globalement en diminution, malgré la poursuite de l'enrichissement du mix produit, les coopérations accrues avec les grands constructeurs et la performance des marques premium (MICHELIN, KLEBER) du Groupe.

**MICHELIN ULTRAFLEX TECHNOLOGIES : LE MEILLEUR RETOUR SUR INVESTISSEMENT PROUVÉ**

Réduction du patinage de l'ordre de 40 %, **jusqu'à 10 % d'économie de carburant**, meilleur respect des sols, amélioration des rendements, confort sur route, longévité accrue : la technologie exclusive Michelin Ultraflex démontre chaque jour sa supériorité.



◀ Plus de 700 points de vente en Europe bénéficient du label Michelin Exelagri, gage de qualité et de professionnalisme.

● **DEUX ROUES : PART DE MARCHÉ MAINTENUE SUR LES SEGMENTS HAUT DE GAMME**

Le marché Deux roues a relativement moins souffert que les autres marchés de spécialités, avec un recul des segments Moto remplacement en Europe et en Amérique du Nord, mais une demande soutenue des marchés en croissance rapide.

Les ventes de Michelin se sont établies en retrait, en ligne avec l'évolution des marchés, même si les gammes récentes continuent à jouir d'une image forte notamment en Europe, ce qui a permis de maintenir la part de marché sur les segments haut de gamme.



**MICHELIN LIVRE HARLEY-DAVIDSON EN PREMIÈRE MONTE**  
Développé spécifiquement pour ce constructeur, le MICHELIN Scorchers "31" équipe quatre modèles 2010 Harley-Davidson Dyna.

### ● AVION : POURSUITE DE LA RADIALISATION

Les marchés en 2009 ont souffert du ralentissement économique qui a particulièrement touché le segment Aviation générale. Les marchés Commercial et Régional ont baissé dans une moindre mesure, l'Amérique du Nord étant plus affectée que l'Europe. Le marché Militaire est resté stable.

Les ventes du Groupe ont progressé, continuant de bénéficier à la fois d'un environnement de prix favorable et de la radialisation continue du marché. Les contrats de livraison à l'US Air Force se déroulent comme prévu.

### L'ARMÉE AMÉRICAINE RÉCOMPENSE LA LOGISTIQUE MICHELIN

Michelin Amérique du Nord a reçu **deux récompenses pour la qualité de sa logistique** ; l'une pour pneus avions, l'autre pour les pneus destinés aux véhicules terrestres.



### PARTENARIAT RENFORCÉ ENTRE AGCO ET MICHELIN

Michelin a signé un accord de coopération à long terme avec l'américain AGCO, spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de matériel agricole. Les deux entreprises renforcent ainsi leur collaboration dans la R&D, le marketing et l'approvisionnement.



### MICHELIN POWER RESEARCH TEAM

Michelin engage la Michelin Power Research Team en Championnat Mondial d'Endurance. Ce laboratoire roulant le plus rapide du monde assure le transfert du savoir-faire compétition Michelin vers les gammes de pneus dédiées à un usage quotidien.



### 16 GOMMES, 27 PNEUS

C'est le choix offert par MICHELIN Power One, dernier-né sur le segment Hypersport. Grâce aux technologies issues de notre expertise en compétition, il offre une maniabilité hors pair sur route et sur circuit.



### FLYDUBAI DÉCOLLE EN MICHELIN

Flydubai, une des premières compagnies low cost du Moyen-Orient, vient de signer un contrat d'exclusivité de 10 ans pour être équipée en pneus MICHELIN.

### DU NOUVEAU POUR LES VÉLOS

Michelin a profité du salon Eurobike 2009 pour dévoiler ses nouveaux pneus Vélo 2010. La gamme MICHELIN Wild pour les VTT sera constituée de pneumatiques aux technologies inédites. Pour la route, le pneu MICHELIN Lithion2 offrira un compromis idéal entre le grip et la facilité de roulage. Enfin, le set MICHELIN Pro Optimum viendra compléter la gamme MICHELIN Haute Performance avec plus d'adhérence, donc de sécurité à l'avant, et plus de résistance et de longévité à l'arrière.





▲ Lancement du Guide MICHELIN Hong Kong-Macao.

## CARTES & GUIDES

### ● LEADER DE L'ÉDITION TOURISTIQUE,

Michelin détient 35 % du marché français des cartes et guides, 73 % de celui des cartes routières.

Le Guide MICHELIN, la référence en matière de gastronomie (40 % du marché), a rencontré un vif succès pour sa 100<sup>e</sup> édition en France avec des ventes en augmentation de 10 % par rapport à 2008. Le Guide MICHELIN France est désormais disponible sous la forme d'applications sur iPhone. Il en est de même pour les Guides MICHELIN Allemagne, Espagne-Portugal, Italie, Royaume-Uni, New York City et San Francisco.

Le lancement du Guide MICHELIN "Kyoto Osaka 2010" est un succès, avec 80 000 exemplaires vendus en un mois pour ce deuxième titre de la collection Japon, après Tokyo.

### ● INNOVATION ET INTERNATIONALISATION

Des nouveautés ont enrichi l'offre de Michelin parmi lesquelles les premières éditions du Guide MICHELIN Kyoto et Osaka 2010, un Guide MICHELIN pour les motards "80 virées en moto", un nouveau Guide Escapades en camping-car Europe et les Guides Verts Week-end, une collection pour les adeptes des courts séjours.

Les Guides Verts MICHELIN comptent, en 2009, 313 titres dans près de 100 pays en 11 langues. Plus de 1,5 million de guides touristiques MICHELIN ont été vendus dans le Monde. Les informations des Guide Vert Europe, plus de 22 000 adresses dans 24 pays, sont devenues disponibles en 5 langues sur Windows phone.

Dans le marché baissier des cartes routières, l'opération "Jamais sans ma carte MICHELIN" réalisée avec Yahoo ! a permis de valoriser la complémentarité entre les supports papier et numérique, de plus en plus demandée par les utilisateurs.

## VIAMICHELIN

L'offre d'information trafic de ViaMichelin sur iPhone.



### ● N° 2 DES SITES DE CARTOGRAPHIE EN EUROPE<sup>(1)</sup>, LE SITE VIAMICHELIN.COM

offre à tous les usagers de la route des cartes, des itinéraires (routiers, piétons, vélo, ...) et d'autres services pratiques comme la réservation hôtelière.

Disponible en huit langues, le site Internet a bénéficié d'une refonte complète, avec en particulier l'ajout d'informations de sécurité routière et la possibilité pour tout professionnel du tourisme d'afficher de manière contextuelle son établissement.

<sup>(1)</sup> comScore.

### ● DE NOUVELLES OFFRES SUR TÉLÉPHONE MOBILE

ViaMichelin a lancé avec succès deux types d'applications pour iPhone : une offre payante avec les restaurants du Guide MICHELIN, et une offre gratuite d'information trafic, financée par la publicité.

Un partenariat mondial avec Nokia permet aux possesseurs de certains téléphones de bénéficier d'informations Michelin sur les restaurants, les hôtels et les sites touristiques.

Par ailleurs, ViaMichelin a conforté son leadership comme fournisseur de l'information trafic France aux constructeurs automobiles et fabricants de GPS.

Enfin, le site de présentation de ses services de géolocalisation pour entreprises a été refondu. Il est maintenant accessible depuis le site grand public.

## MICHELIN LIFESTYLE

### ● LES PRODUITS SOUS LICENCE À LA MARQUE MICHELIN

sont développés dans trois grands domaines :

- les accessoires pour automobiles et cycles ;
- les chaussures et équipements de sport et de loisirs qui bénéficient, chaque fois que possible, des technologies Michelin ;
- les objets illustrant le patrimoine culturel de Michelin et de Bibendum.

### ● OBJECTIF : MULTIPLIER LE NOMBRE DE CONTACTS AVEC LA MARQUE POUR ACCROÎTRE LES INTENTIONS D'ACHATS DE PNEUS MICHELIN

Michelin Lifestyle atteint cet objectif par la vente de centaines de produits différents, disponibles dans un réseau de distribution mondial de plus de 30 000 points de vente appartenant à d'importantes chaînes de distribution et à des hypermarchés, auxquels s'ajoutent des milliers de spécialistes indépendants. Ces produits ont généré un chiffre d'affaires dépassant 200 millions d'euros en 2009, sur lequel Michelin perçoit des redevances modulées selon son degré d'implication. L'objectif est d'accroître ce chiffre d'affaires de plus de 50 % d'ici 4 à 5 ans :

- en renforçant l'activité automobile qui assure aujourd'hui les deux tiers des ventes, dans des pays comme le Brésil et la Chine ;
- en développant fortement l'activité chaussure, dont les semelles bénéficient des technologies Michelin en matière d'adhérence et de longévité, activité qui représente près de 20 % des ventes avec plus d'un million de paires en 2009. Michelin a noué plusieurs partenariats, notamment avec Babolat pour les chaussures de tennis et de badminton et Li-Ning (Chine) pour les chaussures de course à pieds (trail) et de basket.

## 720 PUBLICATIONS

et 16 millions de cartes et guides vendus chaque année dans 90 pays.

## VIAMICHELIN.COM 400 MILLIONS DE VISITES PAR AN



### ÉDITION SPÉCIALE

pour la 100<sup>e</sup> édition  
du Guide MICHELIN France.

## MEILLEURE RELATION CLIENT ON-LINE

des Trophées QualiWeb 2008 et 2009 dans  
la catégorie Tourisme et Transport pour ViaMichelin.



## BABOLAT ET MICHELIN

ont conçu ensemble leur première chaussure  
de badminton.

## LE PROGRAMME DE LICENCES MICHELIN

a gagné deux places en 2009.  
Il se classe au 59<sup>e</sup> rang  
des 100 premiers mondiaux.

Licence magazine, Avril 2009.

## 85 PARTENAIRES SOUS LICENCE

- Des centaines de produits différents
- Plus de 12 millions d'unités vendues dans 30 000 points de vente dans le monde



# COLLABORATEURS PARTENAIRES & SOCIÉTÉ





*COLLABORATEURS, PARTENAIRES & SOCIÉTÉ*  
**LE RESPECT  
DES PERSONNES**

Michelin s'attache à développer des relations loyales et constructives avec ses collaborateurs, ses partenaires industriels et commerciaux, les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales, les médias et les communautés locales environnant ses sites.

**DÉVELOPPER LES PERSONNES**

PAGE 64

**AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ET  
LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

PAGE 70

**PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ**

PAGE 72

**ASSOCIER LES FOURNISSEURS**

PAGE 74

**TRAVAILLER AVEC LES POUVOIRS PUBLICS  
ET LES ORGANISATIONS**

PAGE 75

**S'IMPLIQUER LOCALEMENT**

PAGE 76

COLLABORATEURS  
PARTENAIRES  
& SOCIÉTÉ

# ENGAGEMENT





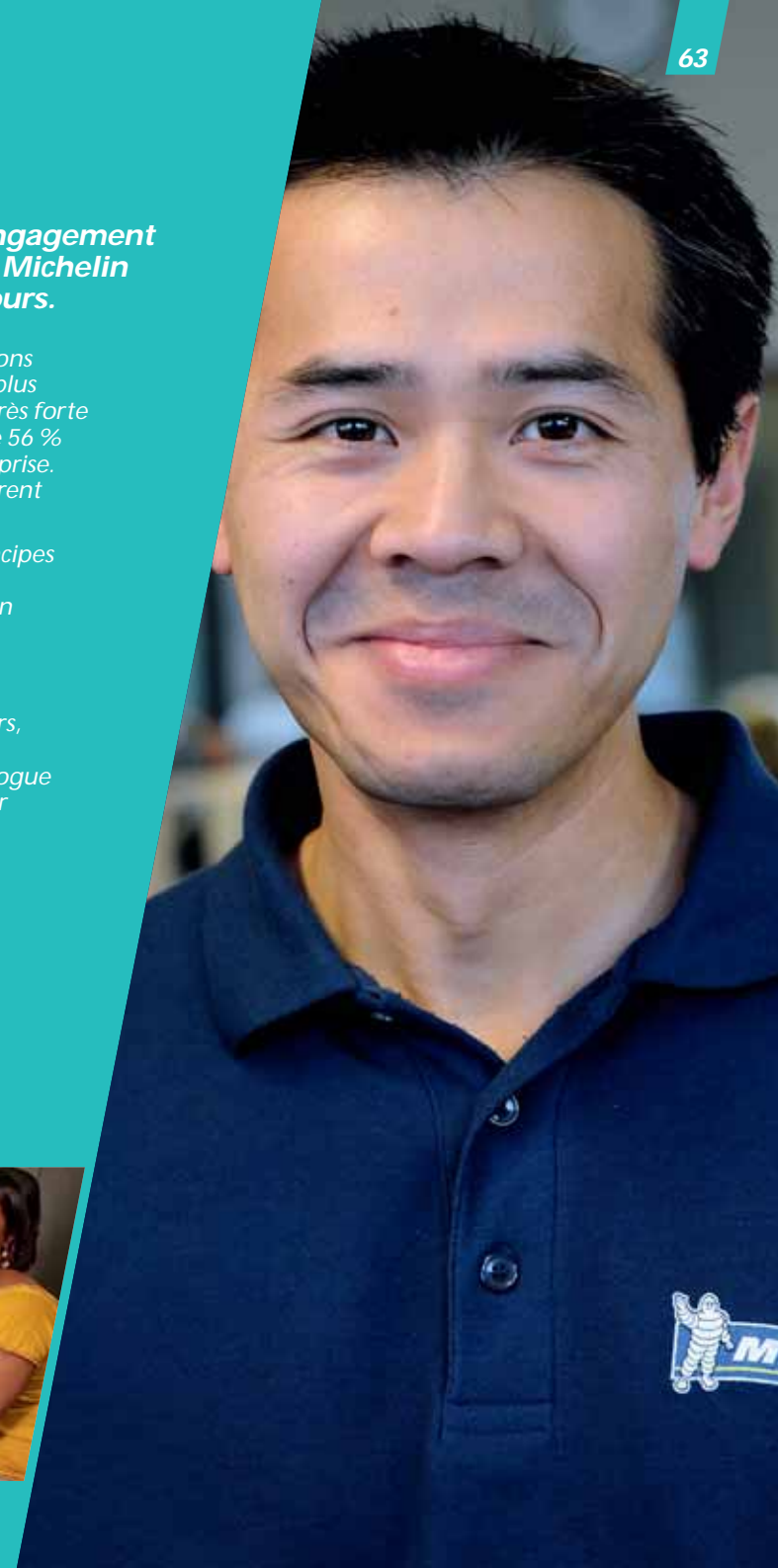
**Entre l'Entreprise et ses collaborateurs, l'engagement s'inscrit dans la durée. On ne vient pas chez Michelin pour un poste, mais pour y réaliser un parcours.**

*Michelin fonde sur le dialogue et le respect mutuel ses relations avec ses salariés. Leur fidélité – l'ancienneté moyenne est de plus de 15 ans et le taux de départ volontaire est de 2 % – et leur très forte participation aux programmes d'actionnariat salariés – plus de 56 % pour le dernier – témoignent de leur attachement à leur entreprise. Leur mobilisation et leur solidarité au plus fort de la crise montrent la force des valeurs de Michelin.*

*Michelin fonde ses relations avec ses collaborateurs sur trois principes majeurs : le développement de chacun dans l'exercice de ses responsabilités, la santé et la sécurité au travail, la diversité au sein des équipes, que le Groupe considère comme une source d'enrichissement mutuel, de créativité et de performance.*

*Dans ses relations avec ses partenaires externes, Michelin s'attache à développer des relations intègres et pérennes avec ses fournisseurs, à participer au développement des collectivités autour de ses implantations en s'impliquant dans la vie locale, à entretenir un dialogue de qualité avec les pouvoirs publics afin de progresser ensemble pour répondre aux enjeux de la mobilité durable.*

# ENT





# DÉVELOPPER LES PERSONNES

*Chez Michelin, le développement des personnes est au cœur de la performance de l'entreprise. Il faut assurer un équilibre entre la recherche d'excellence de notre activité et le développement de chaque personne, ce qui est source de créativité et d'innovation. Seul cet équilibre est à même d'assurer l'avenir du Groupe sur le long terme.*



## ● DÉVELOPPER LES PERSONNES

C'est bâtir avec elles un parcours de carrière fonction des compétences et aptitudes de chacun, associé à un plan de formation pour approfondir la maîtrise des métiers et à une progression de la rémunération, selon les résultats obtenus.

## ● LE MANAGER, AU CŒUR DE L'ÉQUILIBRE : DÉVELOPPEMENT DES HOMMES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

C'est lui en effet qui permet de concrétiser au quotidien le lien entre le développement des hommes et la performance de l'entreprise. En 2009, Michelin a élaboré une démarche de progrès continu du management, dénommée "Performance Management", réaffirmant ainsi l'importance du développement des personnes. C'est une démarche de formation destinée aux managers, pour les aider à gérer un contexte de travail plus difficile et complexe. Elle sera déployée en 2010 et 2011.

## ● PRATIQUER UNE GESTION DE CARRIÈRE INDIVIDUALISÉE

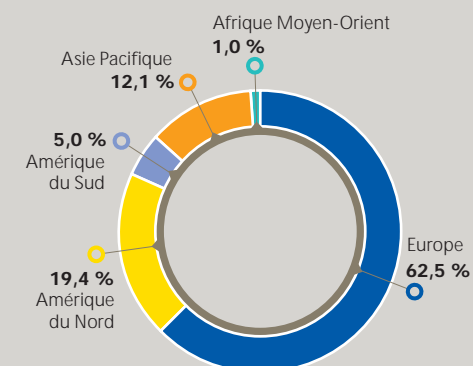
Le Groupe s'attache à concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés en termes d'intérêt du travail, de développement de carrière et de rémunération à travers un dialogue suivi et une gestion de carrière individualisée. Trois acteurs en partagent la responsabilité : le salarié, son supérieur hiérarchique et un gestionnaire de carrière.

## LA PRATIQUE LARGEMENT SYSTÉMATISÉE DE L'ENTRETIEN ANNUEL

avec son responsable permet d'évaluer la performance des personnes et de dialoguer sur l'évolution de leur carrière.

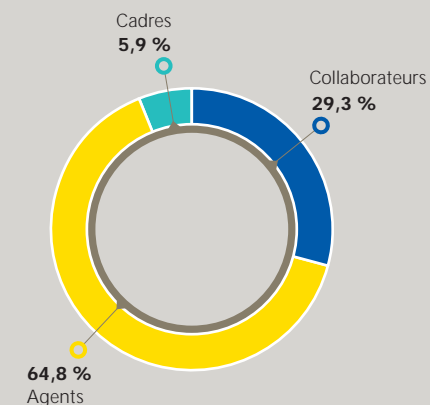
### Les effectifs par zone géographique 109 193 personnes

(effectif inscrit au 31 décembre 2009)



### Les effectifs par statut\*

En %



\*Hors distribution.

Les 400 gestionnaires de carrière répartis sur nos sites dans le monde vont ainsi accompagner chaque salarié à chaque étape de son parcours de carrière. Cette organisation facilite les changements de postes et leur préparation. Elle est le plus souvent formalisée au cours d'entretiens individuels et de points de gestion.

La promotion interne est très importante chez Michelin. Elle s'appuie sur des méthodes précises d'évaluation et de gestion des carrières et sur de nombreuses opportunités de mobilité. Experts, managers, animateurs d'équipes transverses : on peut facilement passer d'un poste à l'autre au cours de sa vie professionnelle et évoluer dans différents pays. En 2009, 71,5 % des postes ont été pourvus par une mobilité interne et 27,3 % des managers ont changé de poste.

Des études et sondages sont effectués pour évaluer la satisfaction et l'engagement des salariés.

### ENCOURAGER LA PERFORMANCE

Favoriser l'engagement passe aussi par une politique de rémunération cohérente et attractive, notamment dans les pays à forte croissance où la fidélisation est un enjeu important.

Tous les salariés bénéficient d'une rémunération individualisée avec, selon les pays, des systèmes d'intéressement et de rémunération variables aux critères clairs, adaptés aux conditions locales et aux fonctions assumées.

Les salariés sont associés au capital de Michelin à travers des plans mondiaux d'actionnariat salariés et des plans de stock-options venant primer les performances remarquables, quelle que soit la catégorie de personnel, de l'agent au cadre dirigeant.

### ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS

Michelin affronte un défi démographique important : de 2008 à 2012, environ 30 000 personnes partiront à la retraite et 20 000 seront embauchées, principalement dans les pays à forte croissance où Michelin se développe rapidement. 70 % seront de jeunes diplômés venant de terminer leurs études. Attirer et retenir les meilleurs éléments, transmettre les savoir-faire, développer les potentiels sont autant de défis à relever.

Dans ce contexte, Michelin, qui développe depuis de nombreuses années ses liens avec les écoles et les universités, choisit de les renforcer encore, par exemple en Chine où les plans de développement sont importants mais aussi dans plusieurs autres pays. Le Groupe met également en œuvre une nouvelle politique d'intégration.





#### ● MENER UN DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF

Michelin entretient un dialogue ouvert avec les représentants des salariés. 2 049 rencontres avec les syndicats ont eu lieu en 2009 et 49 accords collectifs ont été signés, couvrant 51 000 employés dans 15 pays.

En Europe, les échanges avec le Comité d'Entreprise Européen Michelin, qui représente 23 pays, ont été principalement consacrés aux plans d'adaptation et à la préparation des salariés au changement.

Aux États-Unis, des réunions sont régulièrement tenues avec l'USWA (United Steelworkers of America). Au Brésil, un accord collectif annuel fixe les conditions générales de travail et les augmentations de salaire avec le Syndicat des Employés de l'Industrie du Caoutchouc de l'État de Rio ; au Mexique, accord collectif sur les salaires, horaires, conditions de travail ; en Thaïlande, accord sur les modalités des primes de travail.

#### ● BIEN INTÉGRER LES NOUVEAUX ARRIVANTS

Dès leur arrivée dans le groupe Michelin et tout au long des premiers mois, les nouveaux embauchés bénéficient d'un accompagnement personnalisé.

Les cadres et managers suivent un parcours d'intégration individualisé, préparé par un représentant dédié du service du personnel en lien avec leur responsable et leur gestionnaire de carrière métier.

Dans le cadre de leur parcours d'intégration, les managers :

- bénéficient d'un programme individuel de formation à leurs nouvelles fonctions ;
- effectuent un stage " terrain " de 2 semaines dans l'une des usines du Groupe ou au sein du réseau de distribution pour découvrir, de manière pratique, la fabrication ou la vente d'un pneu ;

- avant la fin de leur deuxième année de présence, participent à un programme d'intégration de trois jours pour parfaire leur connaissance du Groupe et développer leur réseau ;
- ultérieurement, se voient proposer un deuxième programme international d'intégration, appelé " La Session " ; d'une durée d'un mois " La Session " vise à faire partager plus en détail la stratégie du Groupe, tout en stimulant le développement de leurs compétences et la création de leur réseau international.

Les collaborateurs suivent dès l'embauche un programme d'intégration de trois jours " A better way to start " dont le but est de faire découvrir le Groupe à travers son histoire, ses valeurs, son environnement, son organisation et ses métiers.

Au terme de ces journées d'intégration, le collaborateur a découvert les enjeux et les challenges auxquels le Groupe est confronté et établi des liens avec ses collègues pour constituer son réseau.

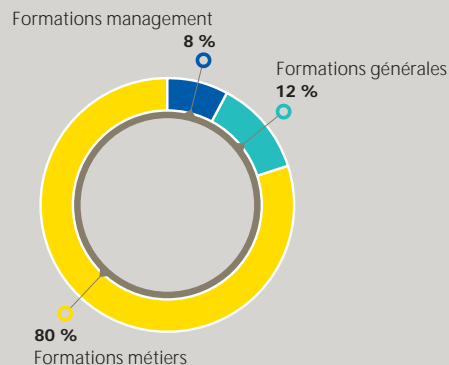
#### ● FORMER POUR ÉVOLUER

L'organisation du Groupe favorise l'initiative et la responsabilité. La formation encourage l'enrichissement, le partage des compétences, l'ouverture au changement. Elle doit permettre à chacun d'exercer son métier avec efficacité et le préparer à un éventail d'évolutions professionnelles. Michelin se place au-dessus de la moyenne des 500 plus grandes entreprises mondiales avec 6 millions d'heures de formation, soit 3,9 % du nombre d'heures travaillées.

La qualité des formations initiales lors des prises de postes fait l'objet d'une attention particulière. 89 % des collaborateurs et cadres et pratiquement 100 % des agents ont bénéficié en 2009 d'un Programme Individuel de Formation au moment de la prise d'un nouveau poste.

Les formations stratégiques, qui permettent à l'encadrement d'acquérir ou de mettre à jour des connaissances essentielles, et les formations à la sécurité au travail font aussi l'objet d'un effort soutenu.

## 6 MILLIONS D'HEURES DE FORMATION EN 2009



## PLUS DE 80 % DES MANAGERS ET 100 % DES NON-MANAGERS

ont reçu une formation en 2009.



#### La formation par salarié par an et en heures

2007	2008	2009
63	69	66

#### La formation par rapport au nombre d'heures travaillées

(Taux d'accès)

2007	2008	2009
3,7 %	4,2 %	3,9 %

## SE CONSTRUIRE UN NOUVEL AVENIR PROFESSIONNEL

Conseillers référents, points Information, formations techniques, valorisation des acquis de l'expérience professionnelle par un diplôme, partenariat avec le Pôle Emploi : **les Ateliers de Transition Professionnelle** ont permis aux 826 employés du site de Toul de se consacrer à temps plein pendant 10 à 13 mois à la recherche d'une solution professionnelle. Grâce à ce dispositif novateur et malgré la crise, 2 années après l'annonce de la fermeture du site, **près de 90 % du personnel** a déjà mis en place son nouveau projet professionnel.



#### ● PARTAGER LE MEILLEUR

Michelin a engagé un effort important pour raccourcir les processus de décision, développer les coopérations, accroître son efficacité dans tous les domaines.

Cette transformation s'appuie largement sur l'identification et le partage des meilleures pratiques, la professionnalisation et la mobilisation des équipes autour de méthodes et d'objectifs communs. Plusieurs démarches concrétisent cette approche : Michelin Manufacturing Way, Michelin Design Way, Michelin Selling Way, Michelin Purchasing University ou encore l'École des Métiers de la Finance identifient et diffusent les meilleures pratiques pour viser l'excellence.

#### ● CULTIVER LA RÉACTIVITÉ

Face à la faiblesse des marchés, Michelin a dû ajuster sa production. Repos, congés anticipés, maintenance, formation : les directeurs d'usine ont mobilisé tous les moyens disponibles pour en limiter l'impact. En France par exemple, 21 000 jours de formation ont été organisés durant les quatre premiers mois de l'année : cela a permis de réduire de 60 % les journées de chômage technique. 3 600 personnes ont été formées, ce qui renforcera la compétitivité des usines.

#### ● S'ADAPTER POUR PLUS DE PERFORMANCE

Dans un monde qui ne cesse d'évoluer, l'entreprise doit sans cesse adapter ses modes de fonctionnement pour plus de performance. Michelin a ainsi engagé un plan de transformation de son activité de RDI (Recherche-Développement-Industrialisation) visant à apporter plus de valeur au client tout en simplifiant la mise en fabrication des produits. Les Achats se sont transformés et appuient la réussite de leur nouvelle organisation sur le développement du professionnalisme grâce à Michelin Purchasing University. La performance commerciale assoit ses progrès sur une nouvelle structure du marketing. L'industrie évolue pour diminuer ses coûts de revient. Toute l'entreprise est en mutation afin de relever les challenges de demain.

#### ● PRÉPARER ET ACCOMPAGNER LES RESTRUCTURATIONS

Plusieurs restructurations sont engagées en Amérique du Nord et en Europe. Elles ont concerné un peu plus de 5 500 salariés en 2009. Ces opérations sont généralement annoncées 8 à 12 mois à l'avance pour préparer aux mieux les personnes, leur permettre de réaliser un bilan de compétences, définir leur projet professionnel, suivre les formations d'adaptation ou de reconversion nécessaires. Ce temps est également mis à profit pour définir avec les organisations représentatives du personnel le dispositif social adapté.



## MAINTENIR LES EFFORTS DE FORMATION

Sécurité, qualité, outils d'efficacité et de progrès : le directeur de l'usine de La Roche-sur-Yon (France) a mis à profit la baisse d'activité **pour former et professionnaliser ses salariés**. Chacun a suivi 12, puis 4 jours de formation en avril et en juin 2009. L'objectif : **éviter le chômage technique et ressortir mieux armés**. Cette démarche a été appliquée dans la plupart des sites touchés par les baisses de production en 2009.

Michelin propose à chaque salarié concerné des solutions au sein du Groupe ou un accompagnement personnalisé si une solution externe est préférée ou inévitable : compensation financière, suivi individuel, aide à la recherche d'emploi et formation.

En juin 2009, Michelin a ainsi annoncé des restructurations portant sur 1 093 personnes en France avec la réorganisation des sites de Tours et de Montceau-lès-Mines et la fermeture de l'usine de Seclin, dont la production est transférée à Clermont-Ferrand. Ces adaptations d'effectifs se feront par l'application de mesures de fins de carrières (environ 500), par des mobilités internes (environ 250), et par des accompagnements vers un projet professionnel hors de l'Entreprise (environ 350). Parallèlement, Michelin met en œuvre un plan de départs volontaires qui concernera plus de 1 800 personnes, en grande majorité par arrêt anticipé du travail avant un départ en retraite. Ce plan permettra les adaptations des effectifs en augmentant les possibilités de mobilité interne en provenance des sites restructurés et par des embauches sur les métiers en mutation.



## SE FORMER PAR E-LEARNING

Un programme de 15 modules permet de réduire les durées de formation en salle pour tous les nouveaux managers du Groupe. Cette formation est déclinée dans le monde entier, en particulier vers les managers isolés loin de pays industriels Michelin.



## 38 858 IDÉES DE PROGRÈS

ont été émises par les salariés en 2009... comme celle d'Augustin Cuesta qui a suggéré d'introduire du noir de carbone dans les gommages nettoyantes afin d'en réduire le "collant".

# AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

*La sécurité au travail est une priorité : Michelin est au niveau des meilleures entreprises manufacturières mondiales avec un taux de fréquence des accidents inférieur à 2 depuis deux ans. 32 usines sans accident avec arrêt de travail en 2009, 22 d'entre elles pour la troisième année consécutive.*



◀ Au Brézet (France), les assistants commerciaux sédentaires bénéficient d'une salle de détente équipée de fauteuils relaxants et d'une zone de luminothérapie.

## ● LA MOBILISATION PORTE SES FRUITS

Mobilisés : chacun s'implique pour veiller à sa propre sécurité et à celle des autres, au-delà de l'amélioration technique des postes. En 2009, plus d'une personne sur deux a contribué à une démarche de sécurité et 4 prix ont été décernés aux *Michelin Safety Awards*.

## ● APPUYER LE PROGRÈS SUR LA FORMATION

La formation des agents de maîtrise sur la prévention des accidents dans leur équipe s'est poursuivie en 2009. En deux ans, 2 000 personnes ont été formées. Objectif : zéro accident, par le développement d'une véritable culture de la sécurité. Des sensibilisations et des formations à la sécurité routière ont également été déployées. Les démarches de prévention s'adressent aussi aux sous-traitants et aux intérimaires. Les résultats sont encourageants : le taux de fréquence a été divisé par 2,5 en 4 ans.

## ● ÉRADICUER LES ACCIDENTS LES PLUS GRAVES

Afin d'abaisser le taux de gravité, des programmes de prévention ont été déployés pour quatre risques particuliers : la circulation à l'intérieur des sites, le travail en hauteur, la distribution électrique et la consignation des énergies lors des maintenances. L'année 2009 a été pour le Groupe endeuillée par plusieurs disparitions. En Thaïlande, un intervenant extérieur a été victime d'un accident mortel lors de la manutention d'un conteneur. En France, un employé a mis fin à ses jours sur son lieu de travail.

## ● PROGRESSER EN ERGONOMIE ET PRÉVENTION

Les progrès en ergonomie s'inscrivent dans la durée. Sur les sites, ergonomes et équipes locales, identifient et pilotent les actions correctives, partagées via le réseau Ergonomie Groupe. Le développement de solutions se fait dès la conception des projets, sur un budget spécifique reconduit en 2010.



## MICHELIN SAFETY AWARDS 2009

Quatre Safety Awards ont été remis en 2009.

### 65 % DES SALARIÉS

impliqués dans des actions de sécurité : c'est l'objectif à fin 2010.

### RISQUE ROUTIER

L'objectif est de réduire d'un tiers d'ici 2011 le nombre d'accidents du personnel liés aux accidents de la route, par rapport au bilan à fin 2008.

### PRÉVENTION

Michelin réalise un dossier de prévention détaillé et standardisé pour chaque poste de travail, secteur tertiaire inclus. Ce chantier majeur s'achèvera en 2012.



▲ À Clermont-Ferrand (France), le programme Oxygène offre aux employés volontaires la possibilité de faire du sport sur leur lieu de travail.

L'équipe centrale chargée de l'hygiène industrielle gère la maîtrise des risques chimique et amiante, établit les référentiels, assure le suivi des actions. Deux outils dédiés à l'analyse du risque dans chaque domaine ont été développés avec le Bureau Veritas. L'informatisation de la création et de la gestion des documents de sécurité pour l'ensemble des produits utilisés s'achèvera en 2010. Pour le suivi médical, l'accent est mis sur la prévention. Un *Guide des activités du service de santé*, inspiré des meilleures pratiques, précise l'organisation, les priorités et les voies d'action selon les zones géographiques.

#### MESURES PRATIQUES DE PRÉVENTION ET DE PRÉPARATION À UNE ÉVENTUELLE PANDÉMIE DE GRIPPE A

Pour protéger son personnel et assurer la continuité de ses activités, des mesures destinées à minimiser la propagation de la pandémie sur le lieu de travail ont été mises en œuvre. Elles tiennent compte des niveaux d'alerte de l'OMS et du type d'activité. Un seuil d'alerte précis permettrait d'activer ces mesures, si un risque majeur de contagion était identifié. Ces dispositions s'appliqueraient à toute personne présente sur un site Michelin, membre du personnel ou intervenant extérieur.

#### LA MÉDECINE DU TRAVAIL DU GROUPE AGIT POUR PRÉVENIR LES RISQUES LIÉS AU STRESS

Michelin travaille sur les risques psychosociaux depuis 2002. En France, les médecins du travail, les responsables du personnel puis les managers ont été formés à la gestion du stress. Fin 2009, plus de 2 700 personnes avaient suivi une formation. Aujourd'hui tous les nouveaux managers sont sensibilisés. Pour les opérateurs, un module de 2 heures mis en place en 2007 permet de mieux gérer son propre stress et de détecter les personnes en difficulté pour les aider.

À Clermont-Ferrand, dès 2008, deux outils de mesure du niveau de stress ont été mis en œuvre : un questionnaire, en cours

de généralisation, et une enquête, réalisée par un tiers, sur un département de 400 personnes. Ces mesures, qui seront réalisées régulièrement, n'ont pas indiqué d'anomalie particulière, ni de dégradation de la situation.

Michelin a entrepris début 2009 l'élaboration d'une démarche de prévention des risques psychosociaux, s'appuyant sur une méthode objective d'évaluation qui sera expérimentée en 2010. Conçue en collaboration entre le service de prévention des risques, le service du personnel, des médecins et des ergonomes, elle analyse et quantifie une série de facteurs comme la charge de travail, la pression due aux délais ou le degré d'autonomie.

### UNE RÉDUCTION REMARQUABLE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

Taux de fréquence (TF) et de gravité (TG) des accidents du travail

Nombre d'usines avec un taux de fréquence égal à 0 (U0)

	2009	2008	2007	2006	2005
TF	1,41	1,85	2,39	2,55	3,61
TG	0,18	0,21	0,21	0,21	0,25
U0	32	30	18	7	8

TF : nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures travaillées.

TG : nombre de jours d'arrêt (supérieur à un jour) suite à accident du travail par millier d'heures travaillées.

U0 : nombre d'usines n'ayant enregistré aucun accident de travail avec arrêt supérieur à un jour.



## PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

*À l'image des environnements dans lesquels Michelin opère, le Groupe valorise la diversité de ses employés et favorise l'égalité des chances en appliquant une démarche structurée pour exclure toute discrimination dans les processus de recrutement, d'intégration, de développement et de gestion des carrières.*



▲ 76 % des salariés de Michelin sont d'une nationalité autre que française. 120 nationalités sont représentées.

### ● UNE DÉMARCHE BIEN STRUCTURÉE

Le Groupe déploie une démarche globale de la diversité depuis 2002. Animée par un Responsable Groupe et un Comité de Pilotage de la Diversité, la démarche s'appuie sur des correspondants dans chaque pays d'implantation et sur un réseau mondial de 600 personnes.

Michelin a retenu cinq axes et six indicateurs pour déployer sa démarche diversité et en mesurer les effets. Parmi les indicateurs suivis, on trouve l'intégration des minorités, l'internationalisation et la féminisation des équipes. Les objectifs de diversité sont clairement fixés pour tous les pays où Michelin est implanté industriellement.

### ● DES FORMATIONS POUR TOUS

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques sont réalisées pour promouvoir l'égalité des chances et la primauté des compétences sur tout autre critère, afin de diffuser partout et à tous les niveaux une culture pratique de la diversité.

## EN FRANCE,

les salariés handicapés représentaient 7,5 % de l'effectif fin 2009, au-delà des 6 % fixés par la loi. En 2009, un accord sur la mixité a été signé avec les organisations syndicales. Il vise à garantir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

## EN ALLEMAGNE,

le label Beruf und Familie (Travail et Famille) souligne les efforts de Michelin en faveur d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

## AUX ÉTATS-UNIS,

Michelin a été nommé pour la 4<sup>e</sup> fois en 2009 parmi les meilleurs employeurs de personnes de plus de 50 ans par l'AARP (American Association of Retired Persons).

## AU BRÉSIL,

Michelin a embauché 58 personnes handicapées, dont 39 malentendants. Leurs postes sont aménagés et leurs responsables et collègues ont été formés au langage des signes pour faciliter leur intégration.



## EN CHINE,

34 % de l'encadrement est chinois, dont 10 % des membres du Comité de Direction.

## EN NOUVELLE-ÉCOSSE (CANADA),

Michelin a conclu un accord avec le gouvernement et la communauté africaine locale pour faciliter l'embauche de personnes d'origine africaine.



## UN TROPHÉE DE LA DIVERSITÉ 2009 POUR MICHELIN

Ce prix, remis chaque année en France par un collectif d'organismes spécialistes de la diversité\*, a récompensé en 2009 les entreprises les plus innovantes dans leurs méthodes pour promouvoir la diversité. Michelin a reçu le Trophée de la Diversité 2009 pour ses actions de formation et de sensibilisation.

\* ACSE, AFPA, AGRH, IAS, AFMD, ANACT, ARACT Corse, ANDRH, AINF, ADERSE, AIRTE, Management en Avenir, Diversity Conseil, CCM Airlines et Les Marianne de la diversité.



Entre 2007 et 2009, ces formations ont touché les comités de direction, les managers, les équipes des ressources humaines et enfin les agents de production.

En France 2 000 managers, 120 membres du service du personnel et 400 agents de production ont été formés sur l'ensemble des sites ; l'objectif est de sensibiliser les 23 000 salariés de Michelin en France d'ici 2012.

Ces formations, qui alternent théorie et pratique, réflexions individuelles et jeux de rôle, se déroulent en petits groupes d'une dizaine de personnes. Elles aident à prendre conscience des situations et des comportements discriminatoires, à dépasser les stéréotypes, à connaître le cadre juridique et à travailler dans des équipes diverses. Elles incitent également tous les participants à entreprendre des actions concrètes en faveur de la diversité.

## APPRÉCIER ET MESURER LA DIVERSITÉ

### Michelin retient 5 axes

- la mixité hommes/femmes
- l'âge
- les capacités physiques
- les origines ethniques
- les cultures et nationalités

### ... et mesure 6 indicateurs

	2009
Les femmes dans l'effectif	14,0 %
Les femmes dans le recrutement	20 %
Les non-Français dans l'encadrement supérieur	45,7 %
Les femmes dans l'encadrement supérieur	10,5 %
Le pourcentage de personnes handicapées	2,5 %
Les écarts moyens des rémunérations hommes/femmes	
• Agents	- 2,2 %
• Collaborateurs	- 2,3 %
• Cadres	- 5,9 %

## UN NOUVEAU THÈME POUR LES IDÉES DE PROGRÈS

Plus de 20 000 Idées de Progrès ont été réalisées en 2009 à commencer par celle-ci : **faire de la diversité un nouveau thème d'Idée de Progrès** aux côtés de la sécurité, des conditions de travail, de la qualité, de l'environnement et des économies.



## ASSOCIER LES FOURNISSEURS

*Michelin travaille avec des fournisseurs qui satisfont ses exigences de qualité, de coût et de fiabilité et qui s'engagent à progresser dans le respect des personnes et de l'environnement.*

### ● UNE CONTRIBUTION MAJEURE À LA PERFORMANCE

Les achats représentent près de 60 % du chiffre d'affaires de Michelin : 8,7 milliards d'euros en 2009. Afin d'accroître leur contribution à la performance, le Groupe mobilise des moyens importants pour renforcer le professionnalisme des équipes d'achat et l'efficacité des processus. Les objectifs :

- faire suivre aux 350 personnes des équipes Achats le programme de formation de la *Michelin Purchasing University* d'ici 2011 ;
- approfondir les partenariats avec les fournisseurs stratégiques en les associant plus étroitement à la recherche de meilleures solutions, et de façon plus générale resserrer les liens avec nos fournisseurs au travers du déploiement de notre programme SRM (Supplier Relationship Management).

### ● DES RÈGLES ÉTHIQUES POUR LES ACHETEURS ET LES FOURNISSEURS

Depuis 2004, le *Code des Achats Michelin* précise les principes que les fournisseurs doivent respecter dans les domaines des droits de l'homme, des conditions de travail, de la santé et de la sécurité pour leur personnel et les riverains.

Parallèlement, un guide des *Règles de déontologie* fixe les obligations des acheteurs à l'égard des fournisseurs en matière de mise en concurrence, de confidentialité ou encore d'éthique personnelle.

### ● AIDER LES FOURNISSEURS À PROGRESSER

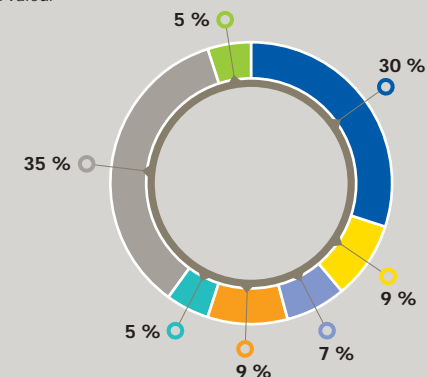
Progressivement insérées dans les contrats, les clauses du *Code des Achats Michelin* sont intégrées dans les questionnaires d'évaluation et les référentiels d'audits des fournisseurs. Pour les fournisseurs de matières premières, les grilles d'évaluation comportent des critères sur l'environnement, le droit social, l'éthique et la corruption, la sécurité et l'ergonomie au travail.

Les équipes de Michelin réalisent chaque année 30 à 40 audits de fournisseurs. Les visites sont systématiques dans les pays en croissance. Lors des visites, les collaborateurs du Groupe expriment des recommandations en matière de sécurité au travail et d'ergonomie. Plus largement, Michelin aide ses fournisseurs à construire des plans de progrès non seulement visant à accroître la valeur de leurs produits et services mais également leur performance dans les domaines sociaux, environnementaux et de l'éthique.

**EN AMÉRIQUE DU NORD,**  
Michelin cultive aussi la diversité de ses fournisseurs en développant ses relations d'affaires avec des entreprises gérées par des minorités.

### Les achats de biens et services en 2009<sup>(1)</sup>

En valeur



- Matières premières<sup>(2)</sup>
- Caoutchouc naturel
- Énergie
- Achats de machines
- Maintenance des équipements
- Services
- Systèmes d'information

(1) Hors achats de produits finis.

(2) Hors caoutchouc naturel.

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

> Michelin et les producteurs de caoutchouc pages 92-93.

# TRAVAILLER AVEC LES POUVOIRS PUBLICS ET LES ORGANISATIONS

*Michelin travaille avec les États, les associations, des Organisations Non Gouvernementales et d'autres entreprises pour une mobilité plus sûre, plus sobre, plus silencieuse et plus fluide.*

## ● UNE CONTRIBUTION ACTIVE AUX TRAVAUX DU WBCSD

- Le *Tire Industry Project du WBCSD* (World Business Council for Sustainable Development) qui réunit onze manufacturiers, réalise une étude d'envergure sur les impacts des particules d'usure des pneus en s'appuyant sur une méthode de collecte mise au point par Michelin.
- Le projet *Mobility for Development* évalue la contribution de la mobilité au développement économique des pays à forte croissance.

## ● AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Michelin agit dans les pays à forte croissance :

- avec le GRSP (Global Road Safety Partnership), dont il assure la présidence depuis octobre 2007 ; créé à l'initiative de la Banque Mondiale et de l'Organisation Mondiale de la Santé, le GRSP propose des aides techniques et conseille les gouvernements des pays en croissance rapide ; ses travaux sont reconnus comme références internationales ;
- avec le GRSI (Global Road Safety Initiative), association de sept entreprises privées dotée d'un budget annuel de 10 millions de dollars ; Michelin a renouvelé son engagement jusqu'en 2014 ;
- avec l'OMS, pour la réalisation de spots de prévention et la création de l'association YOURS, (YOUth for Road Safety) lancée lors de la première conférence interministérielle mondiale sur la sécurité routière en 2009 à Moscou : " Youth leaders commit to a decade (2010-2020) of action for road safety".

Michelin a signé la Charte Européenne de la Sécurité Routière et conduit directement de nombreuses campagnes de sensibilisation, dont le programme ROSYPE (Road Safety for Young People in Europe) dans lequel il s'est engagé le 15 juin 2009 à sensibiliser 700 000 jeunes en 3 ans.

## ● L'ÉTIQUETAGE DES PNEUMATIQUES : UNE AVANCÉE IMPORTANTE EN 2009

Michelin soutient les avancées décidées en 2009 par l'Union européenne sur la prise en compte de l'effet des pneus sur la consommation d'un véhicule, l'établissement de seuils minimums et l'information des consommateurs. Dès 2012 en Europe, les pneus disposeront d'un étiquetage informatif indiquant la performance énergétique, l'adhérence sur sol mouillé et le niveau sonore. Les USA ont approuvé une loi similaire en 2007 et la réglementation entrera en vigueur début 2010. En 2012, des systèmes de surveillance de la pression équiperont les véhicules neufs en Europe comme c'est le cas aux États-Unis.

## EN THAÏLANDE,

*le Premier ministre Abhisit Vejjajiva remet à Michelin le Prime Minister Road Safety Award.*



## LES ENTRETIENS DE LA MOBILITÉ

*qu'organise périodiquement Michelin à Paris et à Bruxelles sont l'occasion d'échanges approfondis entre hauts fonctionnaires et experts de l'industrie sur des enjeux de société. En 2009, Michelin a rassemblé un auditoire d'acteurs et de décideurs autour des thèmes du contrôle de conformité et des restructurations.*

## MICHELIN PRÉSENT DANS LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

*Michelin est présent au meilleur niveau dans de nombreuses organisations internationales telles que l'Agence Internationale de l'Énergie, le Forum International des Transports ou bien encore le World Economic Forum, pour y contribuer à une mobilité plus durable.*



▲ À Jianyou en Chine, l'école pour enfants handicapés détruite par le tremblement de terre de mai 2008 a rouvert en septembre 2009 avec la contribution de Michelin.

## S'IMPLIQUER LOCALEMENT

Michelin participe à la vie des communautés partout où il est implanté et s'investit, avec des moyens dédiés, pour l'emploi et le développement économique des régions.



▲ Première Michelin Junior Bike organisée au Venezuela en septembre 2009

### ● SOLIDARITÉ EN ACTIONS

En 2009, les collaborateurs de Michelin ont consacré plus de 14 200 journées à des actions en faveur des communautés et le Groupe a soutenu ces initiatives à hauteur de 9 millions d'euros. Plus de 2 000 actions ont été identifiées.

Ses orientations privilégiées : promouvoir une mobilité plus sûre, soutenir l'éducation et l'insertion des jeunes, contribuer à la vie culturelle, sportive, associative.

En collaboration avec les municipalités, les services d'urgence, les associations de prévention, les sites organisent de nombreux événements pour sensibiliser à la sécurité routière les jeunes et leurs parents : cours pour les écoliers, concours de dessin, jeux, parrainage d'initiatives d'automobiles clubs locaux, etc.

Plusieurs programmes ont pris une envergure nationale comme Achtung Auto réalisé en Allemagne avec l'ADAC et qui a touché plus d'un million d'élèves ou les *Michelin Junior Bike* auxquelles ont participé plus de 200 000 enfants, principalement en France, en Italie et au Canada, ou encore au Brésil avec des actions vers les jeunes dans l'État de Rio avec le programme "Na pista do melhor caminho".

### ● SOUTENIR AU PLUS PRÈS DES BESOINS

Aide alimentaire, construction de logements, dons de pneus pour les services d'urgence... les sites et leurs collaborateurs se mobilisent au plus près des besoins pour apporter des secours, comme cela a été le cas en Chine en 2009 à la suite du tremblement de terre, et pour améliorer les conditions de vie.

Dans le domaine de l'éducation, plusieurs entités développent des programmes originaux sur le long terme.

En Thaïlande, le *Michelin Children Art Contest* associe éveil aux disciplines artistiques à la préservation de l'environnement tandis que le *Michelin Yod Nak Kid* permet à des étudiants ingénieurs, chaque été depuis 2003, de mettre en pratique leurs connaissances dans un environnement professionnel.

Aux États-Unis, les principaux sites parrainent une école élémentaire publique dans le besoin, située à proximité : c'est le *Michelin Challenge Education*. L'objectif : établir un véritable partenariat entre le site et son école d'adoption pour satisfaire le mieux possible ses besoins avec l'appui des collaborateurs qui peuvent devenir tuteurs.

### ● AGIR POUR L'EMPLOI

Michelin participe au développement économique des régions où il est implanté en aidant à la création d'emplois hors du Groupe, en contribuant à leur revitalisation lorsqu'il est conduit à réduire ou arrêter ses activités sur l'un de ses sites.

Depuis 1990, le Groupe a créé à cet effet un réseau de 11 entités Michelin Développement (dont en France la SIDE, Société d'Industrialisation et de Développement Économique), en Europe, au Canada et aux États-Unis.

Selon la législation locale, ce sont des filiales à statut commercial ou des fondations.

## 130 ENTREPRISES AIDÉES EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD, 9,1 MILLIONS D'EUROS PRÊTÉS EN 2009

### EN FRANCE,

*Michelin Développement s'est engagé à favoriser la création de 900 emplois en 5 ans sur le bassin de Toul qui en a perdu 826 avec l'arrêt du site Kleber fin 2008. Un centre d'appels Acticall s'y est installé. Ecorevia, un centre de conception et de production de nouvelles matières issues du recyclage industriel, est en développement.*

### AU ROYAUME-UNI,

*Michelin Development a lancé un défi aux entrepreneurs du North Staffordshire, l'une des 4 régions dans lesquelles il intervient. Plus de 30 entreprises se sont portées candidates ; 7 prêts ont été approuvés pour un total de £225 000 ; environ 95 emplois devraient être créés au cours des deux prochaines années.*

### AU CANADA,

*le programme Michelin Développement à l'œuvre depuis 2006 dans la région de Waterloo s'est achevé en mai 2009. En 4 ans, 22 entreprises nouvelles et PME ont bénéficié de prêts pour un montant de 2,97 millions de dollars canadiens, contribuant à la création de 859 emplois locaux.*



## DEPUIS 100 ANS, MICHELIN ET L'ASM COURENT ENSEMBLE

*L'ASM (Association Sportive Montferrandaise) Omnisports est le fleuron de l'engagement associatif de Michelin dans la cité clermontoise : fait assez remarquable, l'histoire dure depuis 1911 ; elle s'est bâtie sur une grande communauté de valeurs entre l'Entreprise et l'Association. Le Groupe finance aujourd'hui les activités de l'ASM à hauteur des trois quarts (environ 3,5 millions d'euros) de son budget.*

*Avec 3 500 adhérents, trois sites d'entraînement, 350 éducateurs, l'ASM est un véritable carrefour de diversité culturelle et sociale, un lieu d'échanges entre jeunes et moins jeunes, amateurs et professionnels. L'ASM compte une variété de 15 sections sportives différentes.*

*L'association se veut également un "creuset de performance", avec pour exemple, le centre de formation élite-rugby qui figure aujourd'hui parmi les meilleurs de France.*

*Enfin, le club développe un pôle "santé bien-être" au service de tous : il s'agit d'une démarche de prise en compte de la santé et du bien-être des sportifs qui s'étend à la santé de tous les adhérents. Un savoir-faire auquel Michelin, conscient de l'importance de la santé de ses personnels, commence à faire appel.*

### ● UN APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER

Concrètement, *Michelin Développement* accompagne la création d'emplois et le développement d'entreprises en liaison avec les autres acteurs du développement local. Il leur apporte une aide technique, qui s'appuie sur les nombreuses expertises du Groupe, et des prêts à taux bonifié sans garantie, ce qui laisse intacte la capacité d'endettement de l'entreprise aidée auprès d'autres établissements financiers.

### ● 2 500 EMPLOIS AIDÉS EN 2009

En 2009, Michelin Amérique du Nord a mis en place deux programmes Michelin Développement pour stimuler la création d'emplois dans la région d'Opelika (Alabama) où une usine BFGoodrich a cessé son activité fin octobre 2009 et dans l'État de Caroline du Sud, une région où Michelin est présent depuis 40 ans.

En Europe, Michelin Développement a poursuivi son action en France, en Espagne, en Italie, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Hongrie, en Pologne et en Roumanie. 120 entreprises ont été accompagnées et près de 2 200 créations d'emplois aidées en 2009.

### À DAVYDOVO EN RUSSIE, le Fonds Michelin a financé en 2009 le développement du service pédiatrique de l'hôpital local et l'installation de terrains de jeux.

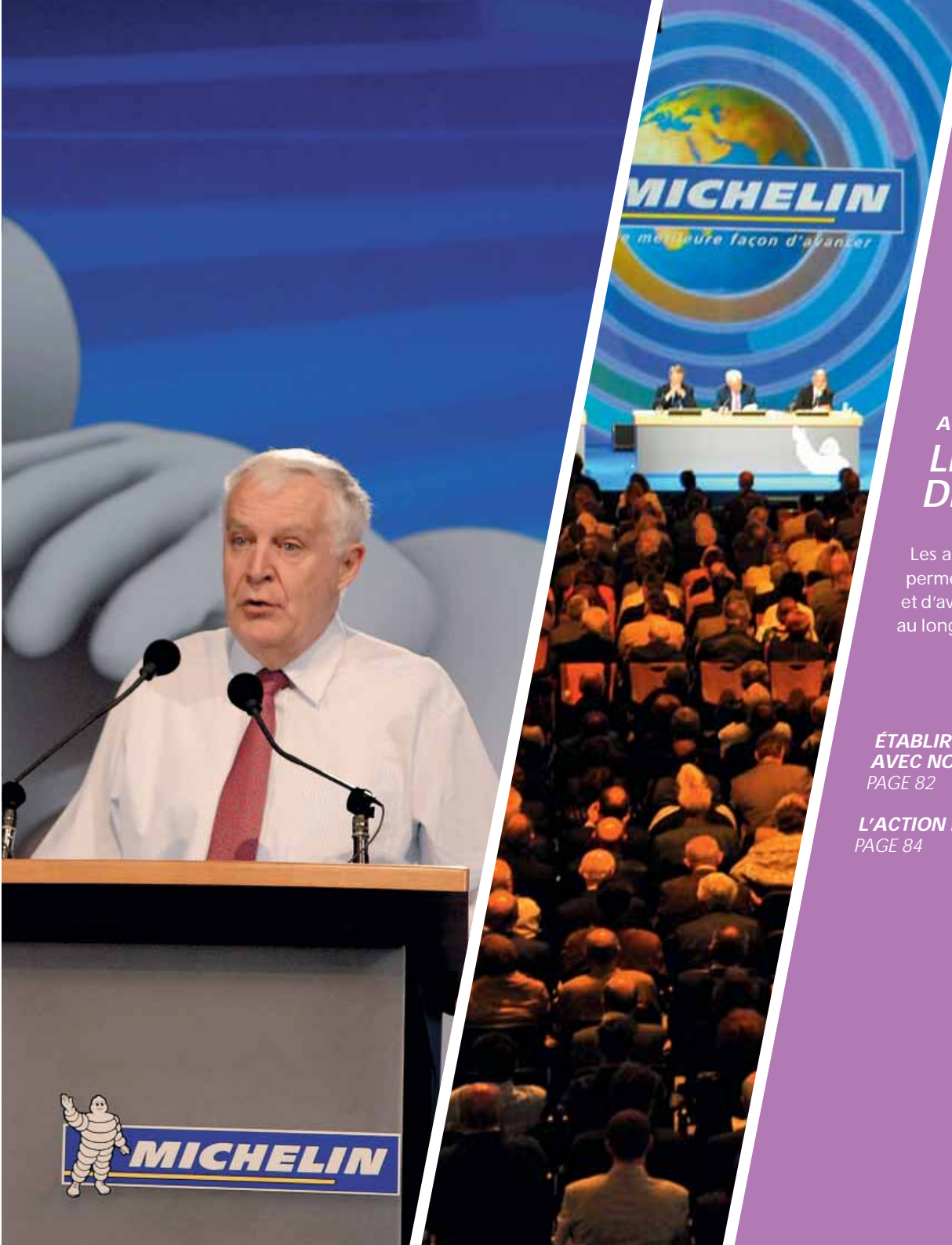




# ACTIONNAIRES







*ACTIONNAIRES*  
**LE RESPECT  
 DES ACTIONNAIRES**

Les actions Michelin sont toutes nominatives, ce qui nous permet à la fois de connaître l'ensemble de nos actionnaires et d'avoir avec eux une relation individualisée régulière tout au long de l'année.

*ÉTABLIR DES RELATIONS DE CONFIANCE  
 AVEC NOS ACTIONNAIRES*  
 PAGE 82

*L'ACTION MICHELIN*  
 PAGE 84



ACTIONNAIRES

# CONFIAN

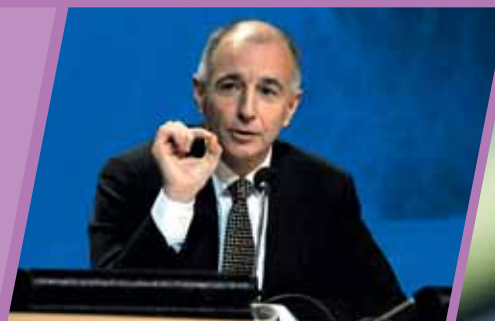


**Michelin compte plus de 2 500 actionnaires institutionnels, 116 000 actionnaires individuels, soit 10 000 de plus qu'à fin 2008, et près de 74 000 actionnaires salariés répartis dans 67 pays, sur les 5 continents.**

*Propriétaires de l'entreprise, les actionnaires s'engagent avec elle sur le long terme et participent à son développement, choisissant d'en partager les risques tout en exerçant leur pouvoir de décision. Leur confiance est une force que le Groupe s'attache à conforter par une éthique rigoureuse, un gouvernement d'entreprise équitable, un dialogue de qualité.*

*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 et la volonté d'allier performance et responsabilité en pratiquant les valeurs du Groupe : Respect des Clients, des Personnes, des Actionnaires, de l'Environnement et des Faits.*

# CE





▲ Le Comité Consultatif d'Actionnaires lors d'une réunion en 2009 avec Jean-Dominique Sénard.

## ÉTABLIR DES RELATIONS DE CONFIANCE AVEC NOS ACTIONNAIRES

*Michelin informe les investisseurs de façon continue et transparente et développe des relations de confiance et de proximité avec ses actionnaires en leur apportant une information régulière.*

### LES ÉCHANGES ENTRE MICHELIN, SES ACTIONNAIRES ET LES INVESTISSEURS EN 2009

Relations  
Actionnaires  
individuels

Comité Consultatif  
d'Actionnaires  
2 réunions de travail

- 5 réunions d'actionnaires dans 5 villes en France
- Mise à disposition d'un numéro vert gratuit et d'une adresse électronique

Relations  
investisseurs

Enquêtes  
qualitatives  
régulières

- 300 rencontres d'analystes et d'investisseurs dans 16 pays
- Rencontres de 32 institutions de l'Investissement Socialement Responsable

*Michelin s'engage à répondre sous 24 h aux demandes reçues par e-mail, par téléphone, par fax ou par courrier.*

#### ● UN DIALOGUE SUIVI

Outre les nombreux outils d'information utilisés tout au long de l'année, et l'Assemblée générale qui réunit chaque année à Clermont-Ferrand environ 1 700 personnes, Michelin va à la rencontre de ses actionnaires individuels dans toutes les régions de France. Ces réunions sont des moments privilégiés pour échanger avec eux et mieux les connaître. Après Amiens, Dijon, Grenoble, Rennes, Strasbourg et Toulouse en 2008, des réunions d'actionnaires individuels se sont tenues dans cinq nouvelles villes en 2009 : Biarritz, La Rochelle, Lyon, Marseille et Orléans.

Parallèlement, 300 rencontres ont été organisées dans 16 pays qui ont permis de rencontrer 765 analystes et investisseurs, parmi lesquels 32 institutions de l'Investissement Socialement Responsable.

#### ● À L'ÉCOUTE DES ATTENTES DES ACTIONNAIRES

Créé en 2003, le Comité Consultatif d'Actionnaires contribue à améliorer la communication entre Michelin et ses actionnaires individuels. Il est composé de douze membres titulaires, dont deux actionnaires salariés du Groupe, renouvelables par tiers chaque année et recrutés par un cabinet externe indépendant.

Les propositions du Comité Consultatif d'Actionnaires se sont notamment concrétisées par le renouvellement de la Lettre des Actionnaires "Horizons" et par le réaménagement de l'Espace Actionnaires du site Internet pour une plus grande facilité de consultation des informations pratiques.

Des études de perception de la communication financière sont par ailleurs réalisées occasionnellement auprès d'investisseurs en Europe et en Amérique du Nord.



## AU SERVICE DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

*“Être au service de nos Actionnaires Individuels est notre ambition quotidienne. Notre équipe est à leur disposition pour répondre au mieux à leurs questions et poursuivre des échanges les plus riches possible.”*

*Jacques ENGASSER, Responsable des Relations Actionnaires Individuels*

**SONT ÉGALEMENT PLUS SPÉCIALEMENT  
À LA DISPOSITION DE NOS ACTIONNAIRES  
INSCRITS AU NOMINATIF PUR :**

### *L'équipe Gestion des Titres*

*Elle assure les ouvertures de comptes et la gestion des ordres d'achat et de vente des titres.*

### *L'équipe des Successions, Mutations, Donations*

*Elle traite rapidement ces dossiers en liaison avec les notaires et les héritiers.*

Une information adaptée aux besoins de chacun  
sous format papier ou électronique

Communiqués de presse

Document de Référence  
Rapport Financier Annuel

Rapport d'Activité et de  
Développement Durable

Guide des résultats annuels

Livret de l'Actionnaire

Chiffres clés

Lettre aux Actionnaires

Rapport financier semestriel

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

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



## LE DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2009

Il sera proposé à l'Assemblée générale  
du 7 mai 2010, le versement d'un dividende  
de 1 euro.

# 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

## ● CAPITALISATION BOURSÈRE

7,90 milliards d'euros au 31 décembre 2009

## ● MOYENNE DES ÉCHANGES QUOTIDIENS

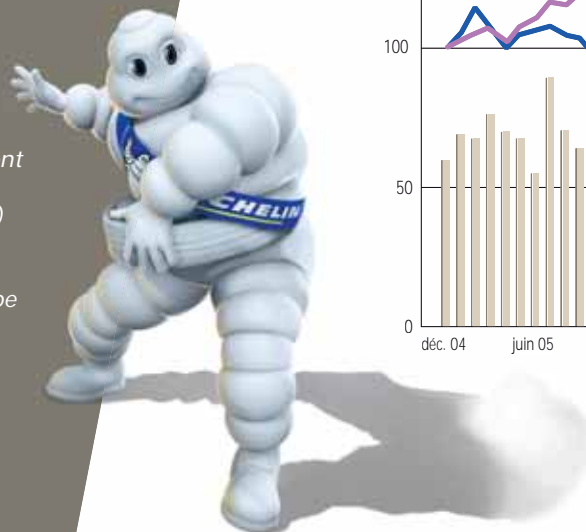
1 117 648 actions sur l'année 2009

## ● POIDS DANS LES INDICES

- 0,94 % de l'indice CAC 40 au 31 décembre 2009
- 0,52 % de l'indice Euronext au 31 décembre 2009

Indices ISR (Investissement Socialement Responsable)

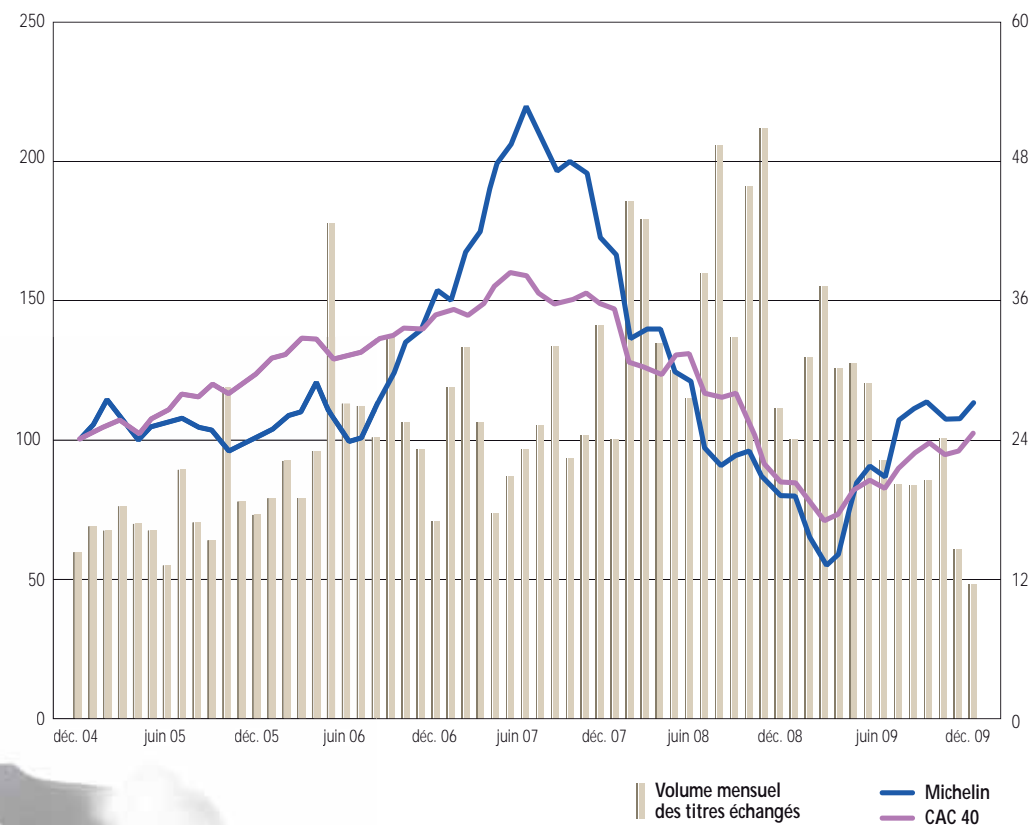
- DJSI (Dow Jones Sustainability Index)
  - DJSI STOXX pour l'Europe
  - DJSI World pour le monde
- ESI (Ethibel Sustainability Index) Europe
- ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Index)



## COURS DE L'ACTION MICHELIN DE 2005 À 2009

Base 100 au 31 décembre 2004

Volume des titres échangés en millions de titres



## DONNÉES BOURSIÈRES

Cours de l'action en euros	2009	2008	2007	2006	2005
Plus haut	58,67	79,90	106,70	73,30	56,20
Plus bas	22,69	30,65	67,75	43,21	43,75
Ratio plus haut/plus bas	2,59	2,61	1,57	1,70	1,28
Dernier cours de l'année	53,58	37,57	78,50	72,50	47,48
Évolution sur l'année	+ 42,6 %	- 52,1 %	+ 8,3 %	+ 52,7 %	+ 0,6 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 22 %	- 43 %	+ 1 %	+ 18 %	+ 23 %
<b>Capitalisation boursière</b> au 31 décembre en Md€	<b>7,90</b>	<b>5,45</b>	<b>11,30</b>	<b>10,41</b>	<b>6,81</b>
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	1 138 691	1 740 267	1 217 949	1 191 679	842 053
Nombre moyen de titres composant le capital	146 184 080	144 495 251	143 770 101	143 390 450	143 387 025
Nombre d'actions échangées sur l'année	291 504 866	445 508 266	310 577 078	303 878 126	216 407 691
<b>Taux de rotation des actions</b>	<b>199 %</b>	<b>308 %</b>	<b>216 %</b>	<b>212 %</b>	<b>151 %</b>

## DONNÉES PAR ACTION

En euros sauf ratios	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Dividende</b>	<b>1,00<sup>(1)</sup></b>	<b>1,00</b>	<b>1,60</b>	<b>1,45</b>	<b>1,35</b>
Taux de distribution	140,8 %	40,7 %	30,1 %	36,7 %	22,0 %
Rendement <sup>(2)</sup>	1,9 %	2,7 %	2,0 %	2,0 %	2,8 %
Actif net	37,2	35,2	36,7	32,6	31,5
Résultat de base	0,71	2,46	5,32	3,95	6,13
Résultat dilué <sup>(3)</sup>	0,71	2,46	5,22	3,94	6,12
<b>PER</b>	<b>75,5</b>	<b>15,3</b>	<b>14,8</b>	<b>18,4</b>	<b>7,7</b>

(1) Dividende 2009 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2010.

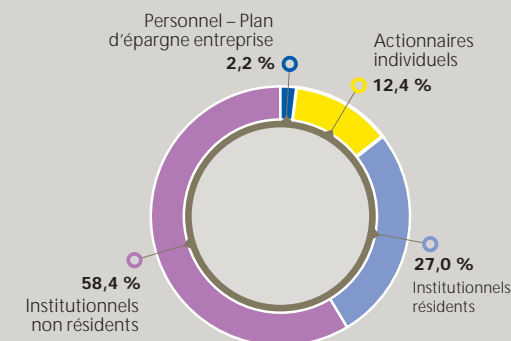
(2) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.

(3) Résultat net après prise en compte de l'exercice de droits qui auraient pour effet d'augmenter le nombre d'actions et donc de réduire le résultat net par action.

**NOMBRE D' ACTIONS : 147 436 357**  
**NOMBRE DE DROITS DE VOTE : 199 296 891**  
**NOMBRE D' ACTIONNAIRES : 192 500**

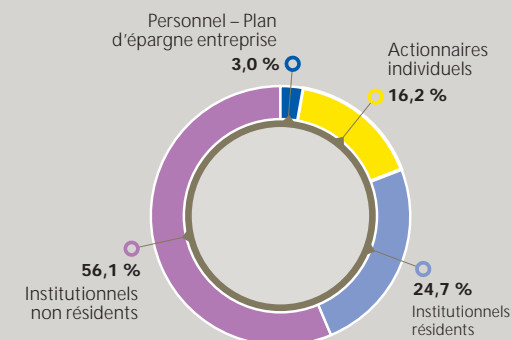
### RÉPARTITION DU CAPITAL

au 31 décembre 2009



### RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

au 31 décembre 2009



**Les actions détenues depuis 4 ans au moins par le même Actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.**

# RESSOURCES NATURELLES & ENVIRONNEMENT







*RESSOURCES NATURELLES & ENVIRONNEMENT*  
**LE RESPECT  
DE L'ENVIRONNEMENT**

Du choix des matières premières à la valorisation des pneus en fin de vie, tous les produits et les services de Michelin sont conçus avec le souci de préserver le mieux possible le milieu naturel, à chaque étape de leur cycle de vie.

**MIEUX CONCEVOIR LES PNEUMATIQUES**  
PAGE 90

**PÉRENNISER LA PRODUCTION  
DE CAOUTCHOUC NATUREL**  
PAGE 92

**MIEUX PRODUIRE**  
PAGE 94

**RÉDUIRE L'IMPACT DES PNEUS À L'USAGE**  
PAGE 98

**VALORISER LES PNEUS USAGÉS**  
PAGE 100

# RESSOURCES NATURELLES & ENVIRONNEMENT

# RESPONSABI

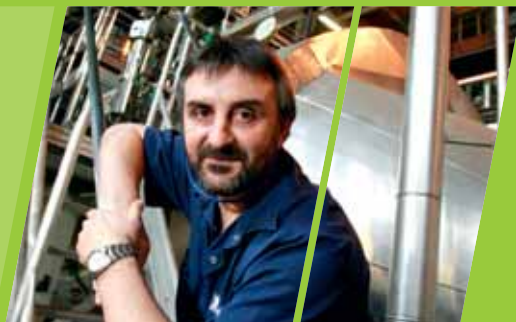


**Il y a aujourd'hui environ 800 millions de véhicules sur la planète, et ce chiffre pourrait doubler d'ici 2030. L'ambition de Michelin est d'accompagner cette croissance, tout en réduisant son empreinte environnementale et celle de ses produits.**

*Pour cela, le Groupe va encore diminuer la résistance au roulement de ses pneumatiques pour réduire les besoins énergétiques et les émissions de CO<sub>2</sub>. Simultanément, l'objectif est de diminuer les vitesses d'usure et d'alléger les pneus pour tirer le meilleur parti de la matière, atténuer le bruit de roulement et faire encore progresser les performances en adhérence, pour toujours plus de sécurité.*

*Fabriquer les meilleurs pneus au meilleur coût, tout en préservant l'environnement, est un puissant moteur d'innovation et de progrès. L'analyse du cycle de vie du pneu Tourisme montre que son impact sur l'environnement provient à plus de 90 % de son utilisation. Ce chiffre monte à près de 95 % pour le pneu Poids lourd. Michelin a toujours eu un temps d'avance dans ce domaine avec ses pneus à faible consommation de carburant. Il est aussi déterminé à préserver les ressources naturelles, diminuer l'empreinte environnementale de ses usines et développer la valorisation des pneus usagés.*

# LITÉ





## MIEUX CONCEVOIR LES PNEUMATIQUES

*Architecture et design, choix des matériaux et des procédés de fabrication : Michelin intègre des objectifs environnementaux dès la conception des pneus et de leurs procédés de production et s'investit fortement dans la recherche de solutions d'avenir.*

Les analyses de cycle de vie, réalisées par des cabinets indépendants, démontrent que c'est à l'usage que l'impact du pneu sur l'environnement est le plus important. Pour le réduire, Michelin travaille à concevoir des pneus plus légers, à plus faible résistance au roulement, pour consommer moins de carburant, et qui durent plus longtemps, pour tirer le meilleur parti des matières premières et de l'énergie nécessaires à leur fabrication, tout en progressant en matière de sécurité.

### ● FAIRE MIEUX AVEC MOINS

Jusqu'à deux cents matériaux différents entrent dans la composition d'un pneu. Leurs qualités, à commencer par celle du caoutchouc naturel, matière première renouvelable, jouent un rôle prépondérant dans les performances du pneu. Or certaines matières premières se font plus rares, il faut donc mieux les gérer. L'environnement y gagne sur tous les plans : moins d'énergie et de ressources naturelles utilisées, moins d'émissions polluantes à l'usage, moins de matières à recycler en fin de vie.

Le cercle est vertueux, mais l'équilibre des performances délicat à atteindre. Chez Michelin, plusieurs démarches y contribuent : " *Value to Design*" associe marketing et développement pour définir précisément les performances attendues par les clients ; " *Design to Cost*" permet d'optimiser la masse des pneus par la recherche du "juste nécessaire" pour obtenir une performance donnée.

La conception de procédés de production plus économes en énergie, plus standardisés pour mieux maîtriser la qualité à toutes les étapes de la fabrication et limiter ainsi les pertes de matières et les rebuts, participe à cette démarche.

### ● DES PERFORMANCES CLÉS

Parmi les nombreuses performances du pneumatique, quatre jouent un rôle clé en matière de Développement Durable :

- l'efficacité énergétique,
- la longévité,
- le bruit,
- la sécurité.

Plus l'efficacité énergétique d'un pneumatique est élevée, moins il absorbe d'énergie lors de son utilisation. En 1992, Michelin a lancé une innovation majeure en modifiant la composition des mélanges des pneumatiques Tourisme. Aujourd'hui, la quatrième génération MICHELIN Energy™ Saver apporte, par rapport à la génération précédente, un gain de 0,2 l/100 km et 4 g de CO<sub>2</sub> au km.

En matière de longévité, la connaissance des phénomènes d'usure est cruciale. Les technologies nouvelles permettent d'envisager une augmentation de la durée de vie des pneus Poids lourd de 50 % dans les dix ans à venir.

En Europe, les objectifs de réduction du bruit sont élevés, en particulier en zone urbaine.

## Les impacts du pneu durant son cycle de vie<sup>(1)</sup>

En % du total des écopoints<sup>(2)</sup>

	Pneu Tourisme	Pneu Poids lourd
Matières premières et énergie	10,8 %	6,8 %
Fabrication		
Utilisation y compris distribution	92,6 %	94,8 %
Traitement en fin de vie	- 3,4 %	- 1,6 %
<b>Écopoints</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) L'Analyse du Cycle du Vie (ACV) quantifie les impacts d'un produit depuis l'extraction des matières premières jusqu'à son élimination.

(2) À partir de l'ACV, les dommages sont regroupés en 3 catégories : dommages sur les ressources, sur la qualité des écosystèmes et sur la santé. Leur pondération est décidée par un panel d'experts pour aboutir à une unité unique : l'écopoint, qui mesure les impacts et exprime les résultats de l'ACV.



## LE MICHELIN GREEN X CHALLENGE

récompense les voitures qui optimisent vitesse et consommation de carburant durant les compétitions Le Mans Series, American Le Mans Series et les 24 Heures du Mans.

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



## INCROYABLE, MAIS FLEXIBLE, MICHELIN TWEEL

s'adapte aux terrains les plus difficiles.

Enfin, l'adhérence et le comportement sont des performances sur lesquelles on ne transige pas : elles conditionnent la sécurité des passagers du véhicule ainsi que celles des autres usagers de la route, quelles que soient les conditions de déplacement.

### ● ÉLIMINER LES SUBSTANCES À RISQUE

Michelin a supprimé les huiles aromatiques dans les pneus fabriqués ou importés en Europe, répondant ainsi à la réglementation européenne qui est entrée en vigueur en janvier 2010. L'objectif du Groupe est d'étendre cette suppression aux autres marchés.

Toujours en Europe, REACH régit les substances chimiques mises sur le marché avant 1981. Michelin a déposé dans ce cadre une centaine de dossiers de pré-enregistrement en 2008. Il prépare maintenant les dossiers d'enregistrement en réalisant l'évaluation environnementale et sanitaire.

Le Tire Industry Project, sous l'égide du WBCSD, réunit onze manufacturiers mondiaux, dont Michelin, pour évaluer les risques liés à l'utilisation de certaines substances, notamment présentes dans les particules d'usure des pneumatiques, et agir en conséquence.

### ● IMAGINER LES SOLUTIONS TECHNIQUES DE DEMAIN

Pour contribuer aux progrès de l'ensemble du secteur, Michelin a créé en 1998 le Challenge Bibendum, devenu le rendez-vous

mondial de la mobilité durable. Tests techniques, essais sur piste, débats permettent aux constructeurs, fournisseurs d'énergie, équipementiers, chercheurs de confronter leurs idées et leurs progrès. Soucieux de démontrer les potentialités de la propulsion électrique, Michelin a conçu la roue motorisée Michelin, présentée au Salon de Francfort 2009. De même, Michelin Tweel est une roue sans air et donc incroyablement bien adaptée à certains engins de génie civil. Elle a également été retenue par la NASA pour équiper ses engins lunaires. Ce sont autant d'illustrations de la créativité de la recherche du Groupe, de son aptitude à créer des ruptures technologiques en osant penser autrement.

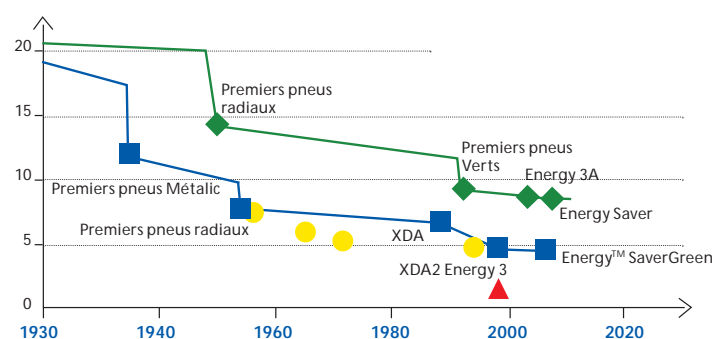
## LA ROUE MOTORISÉE MICHELIN

équipe la Peugeot BB1, un nouveau concept de véhicule électrique urbain.



## Évolution du coefficient de résistance au roulement

(en kg/t)



- ◆ Pneus pour voitures
- Pneus pour poids lourds
- Pneus pour métro
- ▲ Roue de chemin de fer

# PÉRENNISER LA PRODUCTION DE CAOUTCHOUC NATUREL

*Développer et pérenniser l'hévéaculture est une préoccupation majeure pour Michelin qui consomme près de 10 % de la production mondiale de caoutchouc naturel.*



◀ Pépinière d'hévéas (Brésil).



Dégâts du microcyclus ulei ▶ sur la feuille d'hévéa.

## ● UN AVENIR LIÉ AU PNEU

Près de 70 % de la production mondiale de caoutchouc naturel est utilisée par l'industrie du pneumatique.

Les caractéristiques physiques exceptionnelles du caoutchouc naturel, en particulier son excellente tenue au vieillissement thermique, le rendent quasiment irremplaçable dans certains de nos produits, notamment les pneus Poids lourd et Génie civil. Cette ressource naturelle renouvelable issue de l'hévéaculture est cependant soumise à de fortes fluctuations de cours et à une demande croissante risquant de mettre en péril la pérennité des approvisionnements. Michelin est d'abord présent en tant qu'acheteur de caoutchouc naturel, pour un volume qui représente environ la moitié de sa consommation totale d'élastomères et près de 10 % de la production mondiale totale.

## ● PROMOUVOIR UNE HÉVÉACULTURE DURABLE

Plus de 80 % de la production mondiale de caoutchouc naturel est assurée par des petits planteurs sur des parcelles de 0,5 à 3 ha. Michelin s'approvisionne principalement en Asie auprès des usines qui transforment le latex apporté par ces petits planteurs. Le Groupe est aussi présent dans la production de caoutchouc naturel par ses trois unités de transformation du latex au Brésil et sa participation de 20 % dans le capital de SIPH (Société Internationale de Plantations d'Hévéas) qui opère en Afrique de l'Ouest. Par ses partenariats d'assistance technique, Michelin contribue à la gestion technique de 52 000 hectares de plantations et de 11 usines de transformation.

Cette présence opérationnelle couvre 10 % de la consommation du Groupe et nourrit une expertise complète, des semences au pneumatique, qui permet de diffuser des pratiques culturelles innovantes et durables et de garantir la production d'un caoutchouc de qualité.

### ● AIDER LES PETITS PLANTEURS

Dans la région de Bahia, autour de son site de transformation, Michelin aide plus de 1 500 familles paysannes à associer sur une même parcelle la culture de l'hévéa, de bananiers et de cacaoyers, ce qui leur assure des revenus plus réguliers.

Au Nigeria, le programme Petits Planteurs Michelin-SIPH vise à développer les plantations villageoises. Le projet consiste à faire planter 900 hectares d'hévéas en 5 ans par 450 petits planteurs représentant avec leurs familles 2 700 personnes. Michelin finance l'achat des plants et des engrais et la SIPH apporte son aide technique aux planteurs.

### ● SOUTENIR LA RECHERCHE AUTOUR DU CAOUTCHOUC NATUREL

Michelin conduit des recherches avec plusieurs organismes pour améliorer la qualité du caoutchouc naturel, les rendements et les techniques d'exploitation et pour lutter contre les maladies de l'hévéa, en particulier le *microcyclus ulei*. Ce champignon qui attaque les hévéas au Brésil pourrait mettre en péril les plantations d'Asie ou d'Afrique. Les recherches conduites avec le CIRAD<sup>(1)</sup> ont permis de sélectionner des variétés d'hévéas très résistantes.

Assistance technique, audit, formation : Michelin met son expertise au service des producteurs et des transformateurs de caoutchouc naturel dans le monde.

### ● ABSORBER DU CO<sub>2</sub>

Une étude menée dans le cadre d'une coopération entre Michelin, l'Université Catholique de Louvain et le cabinet Coudert montre que, sur une année, un hectare d'hévéas piège environ huit tonnes de CO<sub>2</sub> : trois tonnes dans le latex et cinq dans la biomasse (le tronc, les feuilles). Par ailleurs, il produit une tonne de latex utilisé dans la fabrication des pneumatiques. La proportion de cette matière première renouvelable peut atteindre plus de 40 % dans des produits destinés à des usages sévères. En fin de vie, cette fraction "naturelle" contenue dans le pneumatique émettra, dans le cas de son utilisation en tant que combustible, du CO<sub>2</sub> non taxé en Europe.

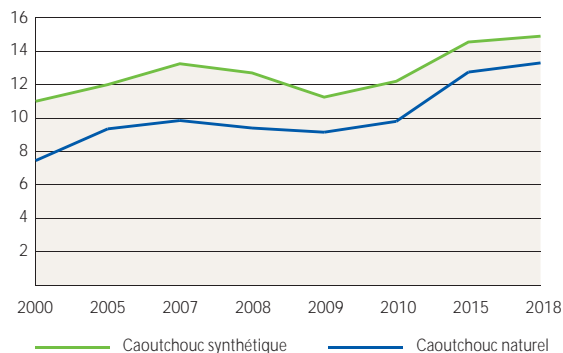
(1) Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement.

### ● PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ DES FORÊTS TROPICALES

Dans le cadre du projet Ouro Verde conduit sur son site de Bahia, Michelin assure depuis 2003 la préservation de 3 000 hectares de forêt atlantique primaire, hier menacée par la déforestation. Le site dispose d'une pépinière de 35 000 unités de 100 espèces différentes, créée à partir de graines natives. Un Centre d'Étude de la Biodiversité équipé peut accueillir une trentaine de chercheurs. Michelin contribue à financer quelque 20 études en cours sur la biodiversité.

### La consommation d'élastomères dans le monde

En millions de tonnes



### LES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES PAR MICHELIN EN 2009 (en valeur)

- 28 % caoutchouc naturel
- 26 % caoutchouc synthétique
- 16 % charges renforçantes
- 13 % produits chimiques
- 10 % câbles métalliques
- 7 % textile

## L'HÉVÉACULTURE EN CHIFFRES

*Au total, dans le monde, 10 millions d'hectares produisent 10 millions de tonnes par an de caoutchouc naturel et absorbent 80 millions de tonnes par an de CO<sub>2</sub>.*

*6 millions d'emplois ruraux font vivre 20 millions de personnes.*

## BAHIA

*La maison agricole familiale permet aux jeunes de 16 à 21 ans de suivre des cours en alternance avec le travail à la plantation.*



## AGRICULTURE FAMILIALE AU MATO GROSSO

*Michelin a vendu 80 % de sa plantation du Mato Grosso à des propriétaires voisins qui y développeront une autre activité agricole. 70 personnes continueront à travailler sur le site dans la recherche agricole, le laboratoire et l'usine de traitement du caoutchouc.*

*Le Groupe met en place des aides pour les autres employés et élabore actuellement un projet d'agriculture familiale autour de la polyculture et de l'élevage avec des conditions préférentielles à l'achat et des aides conjointes de Michelin et du gouvernement brésilien.*



## MIEUX PRODUIRE

*Les impacts environnementaux de la fabrication des pneus sont limités. Michelin s'attache à les réduire encore en s'appuyant sur le déploiement de systèmes de gestion rigoureux et un important effort de formation et d'implication de tous ses collaborateurs.*

Michelin s'est doté d'un standard interne pour piloter la performance environnementale de ses sites industriels. Tous les sites industriels sont certifiés ISO 14001, à l'exception d'un site acquis en 2006, celui de Tigar en Serbie qui le sera en 2010. Les sites de transformation de caoutchouc naturel du Groupe, les principales implantations du Centre de Technologies et le siège social de Clermont-Ferrand sont également certifiés. Le Système de Management Environnemental Michelin (SMEM) est en place dans 98 % des sites de R&D, de production et de plantations acquis depuis plus de cinq ans. Son déploiement est en cours dans les centres logistiques.

L'objectif est d'intégrer la prévention des risques pour faire évoluer le SMEM vers un Système de Management Environnement-Prévention (SMEP) sur tous les sites industriels d'ici 2011. Plus de 70 % des sites industriels avaient mis en place un SMEP à fin 2009. Un réseau Environnement et Prévention d'une centaine de spécialistes et une équipe dédiée sur chaque site traitent les questions d'environnement, d'hygiène, de sécurité au travail et de prévention des risques industriels.

### ● DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Un indicateur de performance environnementale des sites, le MEF, *Michelin sites Environmental Footprint*, est intégré au tableau de bord du Groupe et fait l'objet d'un reporting trimestriel. L'objectif de réduction du MEF est de 30 % en 2013 par rapport à 2005. En 2009, malgré la baisse conséquente des volumes de production, le MEF est resté stable, avec une valeur de 78,1.

Les progrès réalisés sur la génération de déchets, leur recyclage et les émissions de CO<sub>2</sub> se poursuivent malgré la crise économique.

La réduction de la production en 2009 masque les progrès réalisés en annulant les effets d'échelle.

### Les résultats du MEF<sup>(1)</sup> et de ses composantes de 2005 à 2009

	Unité*	2005	2008	2009	2005-2009
Consommation d'énergie	GJ/t PP	17,4	15,3	16,1	- 7,5 %
Consommation d'eau	m <sup>3</sup> /t PP	15,0	12,8	13,3	- 11,3 %
Émissions COV*	kg/t PP	4,27	3,13	3,04	- 28,8 %
Émissions CO <sub>2</sub>	t/t PP	1,53	1,35	1,43	- 6,5 %
Déchets générés	kg/t PP	140	127,5	121,2	- 13,5 %
Déchets mis en décharge	kg/t PP	33	16,2	13,3	- 59,7 %
<b>MEF</b>		<b>100</b>	<b>78,6</b>	<b>78,1</b>	<b>- 21,9 %</b>

(1) *Michelin sites Environmental Footprint.*

*Chacune des composantes compte pour 15 % à l'exception des COV qui compte tenu de la priorité qui leur est donnée comptent pour 25 %. L'élaboration de ces indicateurs ainsi que les données donnent lieu à une vérification par PricewaterhouseCoopers.*

*t PP = tonne de pneumatiques produite.*

*\* Composés Organiques Volatils.*





## 30 000 TONNES DE CO<sub>2</sub> PAR AN

potentiellement non rejetées grâce aux installations d'énergies renouvelables du Groupe (ici l'usine de Homburg, Allemagne).

## 4 500 TONNES DE DÉCHETS PAR AN

ne vont pas en décharge grâce à la politique 100 % recyclage de l'usine de Ballymena (Irlande du Nord) dont le programme d'efficacité énergétique a été aussi récompensé. L'agence gouvernementale pour l'environnement a décerné le Best Energy Manager à l'équipe responsable.

### ● EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

À fin 2009, plus de 84 sites ont fait l'objet d'un audit énergétique et élaboré un plan d'actions. Beaucoup sont déjà en audit de suivi. L'ensemble des sites industriels du Groupe aura été diagnostiqué en 2010.

Le déploiement de projets énergies renouvelables se poursuit sur les sites industriels, faisant suite au diagnostic effectué en 2008, en liaison avec leur environnement local.

D'autres projets d'envergure s'ajouteront aux installations déjà en place qui permettent d'économiser annuellement des rejets de 30 000 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2008, 23 000 tonnes en 2009.

L'installation de deux unités d'éoliennes en Irlande du Nord est prévue pour 2010. Un système d'alimentation en vapeur produite par combustion de biomasse est en cours de mise en place sur deux sites en France. De nouvelles installations solaires en toiture en France et en Allemagne pour près de 2 MW supplémentaires verront le jour l'an prochain. Avec déjà 11 MW produits par près de 300 000 m<sup>2</sup> de toitures industrielles recouvertes de panneaux photovoltaïques en Europe, Michelin se positionne en leader.

### ● MOINS DE COV ET DE DÉCHETS

Le déploiement de procédés de fabrication sans solvants et la gestion rigoureuse des vapeurs se sont concrétisés par une nouvelle réduction des émissions de COV (Composés Organiques Volatils). Pour produire une tonne de pneumatiques, Michelin émet 2,9 % de COV en moins par rapport à l'année précédente. En 2009, cela représente 2 000 tonnes de COV qui n'ont pas été rejetées dans l'atmosphère.

Le système de qualité " *Bon du premier coup* " diminue les rebuts grâce à une meilleure maîtrise des productions.

Des objectifs sont fixés dans tous les ateliers pour réduire les déchets de fabrication. Les chutes de gommages, nappes textiles et métalliques sont réincorporées autant que possible dans le processus de fabrication.

Michelin favorise la mise en place de filières de valorisation pérennes pour les chutes non réintégrables dans son procédé de fabrication et les autres déchets industriels, pour tendre vers un taux de mise en décharge de 0 % en 2013.





### ● ÉCONOMISER L'EAU

Les usines du Groupe utilisent l'eau pour des besoins de refroidissement et de climatisation. Pour limiter les prélèvements, les circuits de refroidissement ouverts sont progressivement remplacés par des systèmes en boucle fermée. Un suivi attentif des consommations permet de prévenir les risques de fuite et de gaspillage.

#### Quelques exemples (données 2008 comparées à 2005)

- Fort Wayne (États-Unis) : consommation d'eau réduite de 40 %, en agissant sur 3 leviers :
  - mise en boucle fermée des systèmes de refroidissement ;
  - suppression des fuites du système de protection incendie ;
  - amélioration de la qualité du traitement (moins de purges).
- Alessandria (Italie) : consommation d'eau réduite de 24 % grâce à l'optimisation de la réutilisation d'eau de la chaufferie.
- Victoria (Roumanie) : consommation d'eau réduite de 19 % grâce à la réduction des fuites de conduites d'eau et de vapeur.

### ● PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES

Au-delà de ses actions à Bahia (Brésil), Michelin a engagé plusieurs programmes d'études et de protection de la biodiversité sur ses sites.

- En Hongrie, le Groupe a testé sur son usine de Nyiregyhaza la méthode *ESR*<sup>(1)</sup> qui permet d'évaluer les liens entre activité industrielle et écosystèmes. L'expérimentation d'une autre méthode sera conduite en 2010.
- Dans le sud de l'Espagne, le Centre d'Expérimentation Michelin d'Almeria (CEMA) occupe 4 500 ha dont 1 500 sont intégrés au parc naturel de Cabo de Gata Nijar. Cette zone volcanique désertique abrite des espèces très spécifiques, voire uniques. Certifié ISO 14001, le CEMA est complètement intégré à cet environnement qu'il contribue notamment à protéger de l'érosion : plus de 30 000 arbres et arbustes ont été plantés.



- En France, sur le site de Cholet, une zone humide a été reconstituée à l'initiative de collaborateurs passionnés. La création d'un plan d'eau a permis d'attirer de nombreuses espèces. Un partenariat avec l'Office du tourisme de Cholet permet d'accueillir et de sensibiliser les visiteurs à ces zones aussi riches que fragiles.
- Aux États-Unis, Michelin participe au programme *Wildlife And Industry Together (W.A.I.T.)* qui encourage la protection des habitats des espèces sauvages sur les terrains des entreprises. Le centre d'essais de Laurens, le centre de recherche de Greenville, les usines de Lexington, Sandy Springs et Starr sont certifiés *W.A.I.T.*
- En 2010, une nouvelle approche de l'évaluation de l'interaction de nos sites avec les écosystèmes se mettra en place avec un organisme indépendant.

### ● LA LOGISTIQUE, NOUVEAU CHAMP DE PROGRÈS

Michelin a évalué en 2008 les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport maritime de ses marchandises et produits finis selon les coefficients du Clean Cargo Group : elles se sont élevées à 185 000 tonnes.

En Europe, les émissions liées au transport des produits semi-finis et à la distribution de ses pneumatiques en Europe sont évaluées annuellement à 295 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. Cette première estimation va permettre de mettre en œuvre des actions de réduction.

Michelin participe au sein de l'*Alliance for European Logistics* à la promotion des *European Modular Systems*. Le Groupe organise ses transports terrestres pour réduire les kilométrages parcourus à vide, optimise ses implantations logistiques pour en améliorer le taux d'utilisation et sensibilise ses prestataires de transport à l'éco-conduite et à la bonne utilisation des pneumatiques.

(1) *Ecosystems Services Review* est développée par le *World Resources Institute*, le *WBCSD* et le *Meridian Institute*.

(2) *Environmental Protection Agency*.

Aux États-Unis, Michelin participe au programme *SmartWay Transport Partnership* de l'EPA<sup>(2)</sup> : plus de 50 % de ses marchandises sont confiées à des transporteurs certifiés par l'EPA qui s'engagent à améliorer leur propre performance en optimisant les tournées, en équipant leurs flottes de systèmes de gestion automatique de la pression ou de pneus basse résistance au roulement. Michelin agit aussi en améliorant la planification des chargements et en optimisant le chargement des camions.



## À ALMERIA, MICHELIN PROTÈGE LE DRACAENA DRACO

Ce spécimen est âgé de plus de 500 ans.



### - 11,3 % EN 4 ANS

la consommation d'eau par tonne de pneu produite.

## UN ESPACE NATUREL RECRÉÉ

À proximité de l'usine de Cholet (France) 18 000 m<sup>2</sup> de terrain ont été rendus à la nature. Dans cet espace préservé, on compte plus de 60 espèces végétales différentes et des dizaines de variétés d'oiseaux, mollusques, reptiles, amphibiens, insectes et petits mammifères.



# RÉDUIRE L'IMPACT DES PNEUS À L'USAGE

*Michelin aide les utilisateurs à tirer le meilleur parti environnemental de leurs pneus et diminue les nuisances locales dues au bruit et aux particules d'usure.*



◀ En 16 ans, plus de 600 millions de pneus MICHELIN à haute efficacité énergétique ont été vendus à travers le monde.

Les performances environnementales des pneus peuvent marquer des écarts très importants, notamment en termes de consommation de carburant. Michelin a mis sur le marché quatre générations de pneus à basse résistance au roulement depuis 1992, chaque fois plus performants. Le Groupe améliore aussi régulièrement la robustesse et la longévité de ses pneus. Il conduit d'importantes campagnes d'information pour sensibiliser les consommateurs et a développé des outils de calcul spécifiques pour les professionnels afin de leur permettre de choisir en toute connaissance de cause.

## ● DES PNEUS À LA JUSTE PRESSION

Les conditions d'emploi des pneus sont également déterminantes. Michelin communique à ses clients toutes les informations utiles pour le meilleur usage possible et propose des formations techniques pour les usages professionnels.

Les pneus sous-gonflés engendrent une consommation de carburant et des émissions en CO<sub>2</sub> supplémentaires. Ils freinent moins bien et s'usent plus rapidement. Le Groupe multiplie les actions de sensibilisation à la juste pression de gonflage, notamment

à l'occasion des grands départs en vacances, et met gratuitement à la disposition des automobilistes des stations de contrôle de pression et de gonflage : 89 "Bibs gonfleurs" (équipement de mesure et d'ajustement de la pression en forme de Bibendum) sont installés sur des aires de service ou sur les parkings extérieurs accessibles au public des sites Michelin dans douze pays. Le MEMS (Michelin Earthmover Management System) s'affirme maintenant comme étant le seul système de gestion des pneus de génie civil disponible et opérationnel dans le monde entier. Conçu spécialement pour les équipements de forte capacité utilisant les plus gros pneus dans les mines à ciel ouvert, le MEMS permet de suivre à distance et en temps réel la pression et la température dans le pneumatique, sans arrêter le véhicule, un gain de temps précieux sur ce type d'engin où les pneus qui atteignent cinq tonnes chacun doivent être vérifiés au moins toutes les 24 heures.

Parallèlement, Michelin encourage le développement des systèmes embarqués de surveillance de la pression des pneus, qui deviendront obligatoires sur les véhicules neufs en Europe à partir de 2012. Le Groupe a contribué à développer des systèmes adaptés aux voitures, aux poids lourds et aux engins de génie civil.

## LE MARQUAGE MICHELIN GREEN X

signe les pneus à très basse consommation de carburant.

## 14 MILLIARDS DE LITRES DE CARBURANT

par an seraient économisés si tout le parc automobile mondial roulait en pneumatiques MICHELIN Energy™.

## L'ÉTIQUETAGE DES PNEUS

sera obligatoire en Europe en 2012. Une information similaire se mettra en place au Japon dès 2010, et aux États-Unis en 2011.

## 89 BIBs GONFLEURS

étaient en place à fin 2009.

## LA CAMPAGNE "FAITES LE PLEIN D'AIR"

a été conduite dans 10 pays en 2009.



### ● DIMINUER LES NUISANCES SONORES

Le bruit de roulement des pneus représente une part importante du bruit du trafic routier : au moins 30 % pour une voiture roulant à 30 km/h en seconde, au moins 50 % à 50 km/h en troisième et environ 90 % à 130 km/h sur autoroute. La problématique du bruit met en jeu de nombreux paramètres : résultant du contact pneu-chaussée, le bruit externe dépend du pneumatique lui-même, du revêtement de la chaussée, du véhicule, mais également de la vitesse ou de l'agencement des infrastructures.

Pour réduire le niveau de bruit, Michelin travaille sur les paramètres qu'il maîtrise : nature des matériaux, architecture interne, sculpture de la bande de roulement.

La qualité des pneus et des revêtements routiers a donc un impact important. Pour un véhicule et une vitesse donnés, le niveau de bruit peut varier de 5 décibels selon le pneu utilisé et de 10 décibels selon l'état de la route. Michelin poursuit des efforts importants pour réduire le bruit de roulement de ses pneus, en collaborant notamment avec les spécialistes des revêtements routiers.

### ● ÉVALUER L'IMPACT DES PARTICULES D'USURE

Le phénomène de l'usure se traduit par la dispersion de particules issues des pneus et des revêtements routiers. Au sein du WBCSD, Michelin participe aux travaux du Tire Industry Project (TIP) qui a pour objectif de caractériser les particules d'usure du pneu et d'analyser leurs impacts sur l'environnement et la santé. Michelin a mis à la disposition du groupe de travail les moyens de collecte de particules d'usure en conditions réelles dont il s'est doté depuis plusieurs années pour ses propres recherches. Le rapport intermédiaire du TIP, publié mi-2008, a constaté que leur impact est limité. Des travaux d'analyse complémentaires se poursuivent.

> En savoir plus [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)

## LE PRINCIPE DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ,

mis en œuvre dans l'offre **Michelin Fleet Solutions**, est de remplacer la vente d'un produit par celle d'un service. Elle incite le fabricant à concevoir des produits plus durables et à assurer une maintenance optimale, **ce qui économise matières premières, énergie et déchets**. Michelin, avec ses prestations de vente au kilomètre parcouru ou à la tonne transportée, développe ainsi une relation gagnante pour l'entreprise, ses clients et l'environnement.

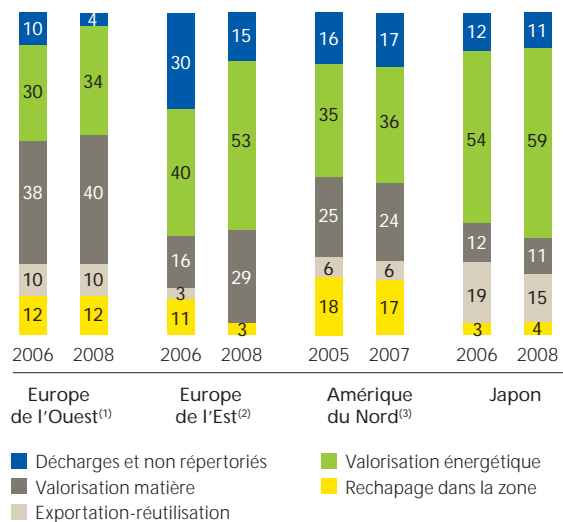


# VALORISER LES PNEUS USAGÉS

Les pneus usagés sont valorisables à 100 % avec des débouchés toujours plus nombreux. Michelin concourt, avec les membres de l'industrie, à la mise en place de filières de collecte et de valorisation efficaces et pérennes dans les pays où il est présent.

## Taux de valorisation des pneus en fin de vie

En pourcentage du volume total



## DE NOMBREUSES VOIES DE VALORISATION

Élasticité, résistance, pouvoir calorifique, teneur en carbone, durabilité... les pneus usagés se prêtent à des utilisations très variées. De nombreuses voies de valorisation sont en place. La moitié d'entre elles valorise l'énergie contenue dans le pneu, le pouvoir calorifique des pneus étant comparable à celui d'un charbon de bonne qualité (1 tonne de pneus usés équivaut à 750 kg de pétrole), l'autre moitié valorise la matière. L'utilisation des pneus comme combustible et leur contribution à la réduction de CO<sub>2</sub> du fait de leur contenu en caoutchouc naturel issu des hévéas est particulièrement développée aux États-Unis et au Japon dans les centrales thermiques, les chaudières industrielles, les incinérateurs. Les aciéries et les cimenteries les emploient à la fois comme combustible et comme matière première.

En Europe, le contenu en caoutchouc naturel des pneus permet des exonérations de taxe sur le CO<sub>2</sub> émis lors de sa combustion : il représente en effet une fraction non négligeable de la masse du produit, environ 20 % des pneus usagés.

Les possibilités de valorisation matière sont multiples. Entiers, les pneus sont utilisés dans les remblais et les murs anti-bruit. Découpés, ils servent de supports de voies ferrées dont ils réduisent les vibrations et le bruit. Déchiquetés, ils forment des sous-couches drainantes ou des remblais routiers légers. Broyés en granulats ou en poudrette, ils entrent dans la composition des sols synthétiques de stades et aires de jeux. L'ajout de poudrette dans les revêtements routiers accroît leur longévité et réduit

Sources : ETRMA, RMA, RAC (Rubber Association of Canada), Estimation pour le Mexique, JATMA.  
Les données 2009 paraîtront fin 2010.

(1) Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

(2) Bulgarie, Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Tchéquie, Malte.

(3) Canada, États-Unis, Mexique.

les bruits de roulement. On peut aussi incorporer de la poudrette en association avec des thermoplastiques pour produire des matériaux composites.

Des tests in situ et des études d'écotoxicité conduits avec des laboratoires indépendants permettent de s'assurer de l'innocuité de ces produits pour l'environnement et la santé.

### ● LA GESTION DES FILIÈRES DE PNEUS USAGÉS

Il existe trois systèmes de gestion des pneus usagés de la collecte à la valorisation :

- **Système de responsabilité producteurs** : les producteurs sont responsables par la loi de la collecte et de la valorisation des PUNR à hauteur des volumes de pneus vendus sur le marché national. Les manufacturiers créent une société de gestion nationale à but non lucratif qu'ils mandatent pour assurer les obligations des producteurs en termes de collecte et de valorisation. La société est financée par une contribution du consommateur à l'achat de chaque pneu neuf ; elle rend compte à l'État de son action. Michelin soutient ce système, dominant en Europe, qui a largement prouvé son efficacité. En Espagne par exemple, Signus, la dernière née, a atteint 100 % de valorisation au bout de 18 mois. Une nouvelle société est en préparation en Italie.
- **Système libéral** : l'initiative est confiée aux opérateurs du marché, la législation fixant des objectifs de valorisation et un cadre réglementaire.
- **Système avec taxe** : la gestion est assurée par l'État qui perçoit une taxe des producteurs, assise sur les volumes : ce système a montré ses limites.

### ● PARTAGER LES MEILLEURES PRATIQUES

Les pneus usagés posent un double problème :

- le traitement des flux annuels, plus de 17 millions de tonnes dans le monde ;
- la résorption des stocks historiques estimés à 50 millions de tonnes, particulièrement dans les pays émergents sans programme de traitement des pneus usagés.

Michelin participe à un groupe de travail du WBCSD<sup>(1)</sup> chargé d'identifier les meilleures pratiques et de promouvoir la création de filières de valorisation dans les pays émergents.

En Europe, 14 sociétés de gestion partagent leurs avancées. Le taux de valorisation sur l'ensemble des 27 états atteint 96 % en 2008. En France, un accord a été signé entre les manufacturiers, les distributeurs et l'État en vue d'assurer le traitement de tous les stocks orphelins, estimés à 200 000 tonnes, d'ici 2018.

### ● DYNAMISER LES FILIÈRES DE VALORISATION

Dans un contexte durable de rareté des matières premières et de croissance des exigences environnementales, les pneus usagés, usuellement vus comme des déchets, sont en train de se révéler comme des ressources. L'économie des filières s'améliore au fil des années.

La réglementation européenne considère les produits dérivés des pneus usagés comme des déchets non dangereux. Ce statut soumet leur transport et leur transformation à des obligations lourdes et onéreuses. Au sein de l'ETRMA<sup>(2)</sup>, Michelin soutient leur inscription comme matière première secondaire.

Une étape clé a été franchie dans ce sens en octobre 2008<sup>(3)</sup>. Pour dynamiser les filières, Michelin promeut aussi avec l'ETRMA l'élaboration d'une norme européenne sur les produits issus des pneus usagés, ce qui en conforterait le statut de produit (par opposition à celui de déchet).

Des partenariats de recherche soutenus par l'industrie ouvrent de nouvelles voies de valorisation, pour une valeur d'usage croissante.

(1) World Business Council for Sustainable Development.

(2) European Tire and Rubber Manufacturer Association.

(3) Directive du Parlement et du Conseil Européen du 02/10/2008 (2005/0281).

## VERS 100 % DE VALORISATION

*l'objectif européen de valorisation des pneus usagés.*

*À fin 2008, ce taux est de 96 % en Europe de l'Ouest, 85 % en Europe de l'Est, 89 % au Japon, 80 % au Brésil.*

*En Amérique du Nord il était de 83 % en 2007.*



▲ Alimentation d'un four de cimenterie avec des pneus entiers.



▲ Gazon synthétique sur le terrain d'entraînement de l'Olympique de Marseille (France).



▲ Mur de soutènement.



**NOS PERFORMANCES  
FINANCIÈRES, SOCIALES,  
ENVIRONNEMENTALES,**







**NOS PERFORMANCES FINANCIÈRES,  
SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES**

**ANALYSE DES RÉSULTATS 2009 DU GROUPE**  
PAGE 104

**ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2009**  
PAGE 105

**COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ**  
PAGE 106

**BILAN CONSOLIDÉ**  
PAGE 107

**FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS**  
PAGE 108

**DISTRIBUTION DES REVENUS D'ACTIVITÉ 2009**  
PAGE 109

**UNE ENTREPRISE EN MARCHÉ,  
FIÈRE DU TRAVAIL DE SES ÉQUIPES**  
PAGE 110

**DONNÉES SOCIALES**  
PAGE 112

**DONNÉES ENVIRONNEMENTALES**  
PAGE 114

**RAPPORT D'EXAMEN  
DE PRICEWATERHOUSECOOPERS**  
PAGE 115

# ANALYSE DES RÉSULTATS 2009 DU GROUPE

*En 2009, dans un environnement de crise, Michelin a une nouvelle fois renforcé ses grands équilibres économiques, avec des ventes nettes en baisse limitée de 9,8 % à 14,8 milliards d'euros, une marge opérationnelle en légère amélioration à 5,8 % avant éléments non récurrents, et la génération d'un cash flow libre positif de 1,4 milliard d'euros.*

• **LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS S'EST ÉTABLI À 862 MILLIONS D'EUROS,**

*comparés à 920 millions d'euros en 2008, sous l'effet combiné :*

- *de la forte baisse des volumes vendus (- 14,8 %),*
- *de l'impact de la sous-utilisation des capacités industrielles,*

*partiellement compensé par :*

- *l'évolution du coût des matières premières (impact positif de 318 millions d'euros),*
- *la fermeté de la politique de prix du Groupe et la résistance de la marque MICHELIN,*
- *l'amélioration structurelle de la compétitivité.*

• **LE RÉSULTAT NET EST RESSORTI À 104 MILLIONS D'EUROS,**

*malgré d'importantes charges de restructuration à hauteur de 412 millions d'euros.*

• **LE RATIO D'ENDETTEMENT NET SUR FONDS PROPRES**

**A ÉTÉ RÉDUIT À UN NIVEAU HISTORIQUEMENT BAS, À 55 %,**

*grâce, notamment, à la maîtrise des besoins en fonds de roulement et au pilotage des dépenses d'investissement.*

- **LE GROUPE A ANNONCÉ LE MAINTIEN D'UN OBJECTIF DE GÉNÉRATION DE CASH FLOW LIBRE POSITIF EN 2010, ET A PROPOSÉ LA DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE DE 1 EURO, SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 7 MAI 2010.**

## ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2009

### ● VENTES NETTES

Les ventes nettes se sont établies à 14 807 millions d'euros, en baisse limitée de 9,8 % à taux de change courants, par rapport à 2008.

Cette baisse traduit l'impact négatif (- 14,8 %) des volumes en raison du recul historique des marchés du pneumatique. Ce recul a été sensiblement atténué par un effet de prix-mix toujours positif (+ 5,7 %), grâce à la fermeté de la politique de prix du Groupe, la résistance de la marque MICHELIN et un mix marchés remplacement/première monte favorable.

L'impact positif (+ 0,2 %) des parités de change résulte des évolutions favorables du dollar américain principalement et du yuan chinois et des impacts défavorables de la livre sterling et du peso mexicain.

### ● RÉSULTATS

La marge opérationnelle du Groupe avant éléments non récurrents s'est établie à 5,8 %, en légère amélioration par rapport à 2008 (5,6 %). À 862 millions d'euros, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents a baissé de 6,3 %. Il a été fortement pénalisé par le recul des volumes vendus, dont l'impact négatif (1 091 millions d'euros) a été presque entièrement compensé par les effets de prix-mix fortement positifs (797 millions d'euros), l'amélioration structurelle de la compétitivité et l'impact favorable de la baisse des coûts des matières premières (318 millions d'euros). L'évolution des parités de change a été légèrement défavorable (86 millions d'euros).

Le résultat net s'est établi en bénéfice de 104 millions d'euros, après des charges de restructuration de 412 millions d'euros liées au projet de spécialisation de certaines activités industrielles en France, à la mise en œuvre d'un plan de réorganisation industrielle en Amérique du Nord, au plan de départ volontaire en France et à la fermeture du site d'Ota au Japon.

### ● POSITION FINANCIÈRE NETTE

En 2009, le Groupe a généré un cash-flow libre positif de 1 387 millions d'euros, en dépit d'une forte contribution aux fonds de pension. En 2008, le cash-flow libre était négatif de 359 millions d'euros.

Cette amélioration est liée notamment à la qualité de la gestion du fonds de roulement, en particulier la maîtrise des stocks, et au pilotage des dépenses d'investissements, ramenées de 1 271 millions d'euros en 2008 à 672 millions d'euros.

Dans ce contexte, le ratio d'endettement s'est élevé à 55 %, niveau historiquement bas en amélioration de 29 points par rapport au 31 décembre 2008, et l'endettement financier net du Groupe, à 3 051 millions d'euros, a reculé de 1 222 millions d'euros sur l'année.

### ● INFORMATION SECTORIELLE

#### *Tourisme camionnette et distribution associée*

Les ventes nettes du segment Tourisme camionnette et distribution associée se sont élevées à 8 280 millions d'euros, en retrait de 4,5 % par rapport à 2008. L'effet volume, bien que négatif sur l'ensemble de l'année, s'est amélioré trimestre après trimestre. L'évolution favorable du prix-mix traduit l'effet des hausses de tarifs mises en œuvre en 2008, la bonne résistance de la marque MICHELIN et l'enrichissement du mix segment/indice de vitesse.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est ressorti à 661 millions d'euros, contre 370 millions d'euros en 2008. La reprise des volumes en fin d'année, notamment en pneus hiver, l'effet prix-mix toujours positif, la baisse des coûts de matières premières et l'amélioration de la flexibilité industrielle ont permis de porter la marge opérationnelle à 8,0 %, contre 4,3 % en 2008.

#### *Poids lourd et distribution associée*

Les ventes nettes du segment Poids lourd et distribution associée se sont élevées à 4 496 millions d'euros, en baisse de 17,2 % par rapport à l'année précédente. Les volumes vendus, en recul significatif, ont été le reflet de la chute, puis de la stabilisation des marchés. L'effet de la baisse des volumes n'a été que très partiellement compensé par le maintien d'une politique de prix extrêmement ferme.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents, négatif de 163 millions d'euros au premier semestre en raison de la forte baisse des volumes dans un contexte de marchés dégradés, de la faible

utilisation des capacités industrielles et de l'impact encore négatif du coût des matières premières, est devenu positif de 94 millions d'euros au second semestre grâce notamment à la bonne tenue des prix, à l'impact positif du coût des matières premières et à un meilleur taux d'utilisation des capacités. Sur l'année, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est ressorti négatif de 69 millions d'euros, correspondant à une marge de - 1,5 %.

#### *Activités de spécialités*

Les ventes nettes du segment Activités de spécialités se sont établies à 2 031 millions d'euros, à comparer à 2 307 millions d'euros en 2008. Elles ont subi le recul des volumes dans les segments première monte Génie civil, Infrastructure et Agricole, tandis que l'activité Mines a affiché une bonne résistance. Au second semestre, en application des clauses d'indexation sur les coûts de matières premières, certains barèmes de prix ont fait l'objet d'ajustements à la baisse.

La marge opérationnelle s'est maintenue à un niveau élevé, à 13,3 %, à comparer à 17,9 % en 2008. La baisse des volumes vendus n'a été que partiellement compensée par l'effet toujours favorable du prix-mix en dépit du réajustement de certains tarifs indexés sur les cours de matières premières.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros sauf pour les données par action)	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006	Exercice 2005
<b>Ventes nettes</b>	<b>14 807</b>	<b>16 408</b>	<b>16 867</b>	<b>16 384</b>	<b>15 590</b>
Coût de revient des ventes	(10 527)	(12 024)	(11 760)	(11 653)	(10 835)
<b>Marge brute</b>	<b>4 280</b>	<b>4 384</b>	<b>5 107</b>	<b>4 731</b>	<b>4 755</b>
Frais commerciaux	(1 650)	(1 730)	(1 738)	(1 799)	(1 775)
Frais de recherche et développement	(506)	(499)	(561)	(591)	(565)
Frais administratifs et généraux	(1 113)	(1 161)	(1 069)	(965)	(999)
Autres produits et charges opérationnels	(149)	(74)	(94)	(38)	(48)
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents</b>	<b>862</b>	<b>920</b>	<b>1 645</b>	<b>1 338</b>	<b>1 368</b>
Produits non récurrents	-	-	-	-	256
Charges non récurrentes	(412)	(77)	(326)	(220)	(50)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>450</b>	<b>843</b>	<b>1 319</b>	<b>1 118</b>	<b>1 574</b>
Coût de l'endettement net	(292)	(330)	(294)	(315)	(310)
Autres produits et charges financiers	40	(3)	29	135	30
Résultat net des sociétés mises en équivalence	9	10	17	4	6
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>207</b>	<b>520</b>	<b>1 071</b>	<b>942</b>	<b>1 300</b>
Impôts sur le résultat	(103)	(163)	(299)	(369)	(411)
<b>Résultat net</b>	<b>104</b>	<b>357</b>	<b>772</b>	<b>573</b>	<b>889</b>
• Attribuable aux Actionnaires de la Société	106	360	774	572	889
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(2)	(3)	(2)	1	-
<b>Résultat par action (en euros)</b>					
• Résultat de base par action	0,71	2,46	5,32	3,95	6,13
• Résultat dilué par action	0,71	2,46	5,22	3,94	6,12

## BILAN CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Goodwill	403	401	401	438	444
Autres immobilisations incorporelles	321	310	200	181	192
Immobilisations corporelles	6 782	7 046	7 124	6 848	6 577
Actifs financiers et autres actifs à long terme	712	382	452	449	435
Titres mis en équivalence	71	65	62	71	50
Impôts différés actifs	942	896	926	1 005	1 227
<b>Actifs non courants</b>	<b>9 231</b>	<b>9 100</b>	<b>9 165</b>	<b>8 992</b>	<b>8 925</b>
Stocks	2 994	3 677	3 353	3 342	3 225
Créances commerciales	2 314	2 456	2 993	3 237	3 273
Actifs financiers à court terme	165	173	35	79	229
Autres actifs à court terme	583	732	573	544	618
Trésorerie	1 231	456	330	680	611
<b>Actifs courants</b>	<b>7 287</b>	<b>7 494</b>	<b>7 284</b>	<b>7 882</b>	<b>7 956</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>16 518</b>	<b>16 594</b>	<b>16 449</b>	<b>16 874</b>	<b>16 881</b>
Capital social	295	290	288	287	287
Primes liées au capital	1 987	1 944	1 885	1 863	1 845
Réserves	3 210	2 874	3 109	2 527	2 379
Intérêts non assortis de contrôle	3	5	8	11	16
<b>Capitaux propres</b>	<b>5 495</b>	<b>5 113</b>	<b>5 290</b>	<b>4 688</b>	<b>4 527</b>
Dettes financières à long terme	3 568	3 446	2 925	2 736	3 092
Provisions pour avantages du personnel	2 374	2 448	2 567	2 730	3 049
Provisions et autres passifs à long terme	1 105	760	895	818	801
Impôts différés passifs	40	39	61	58	71
<b>Passifs non courants</b>	<b>7 087</b>	<b>6 693</b>	<b>6 448</b>	<b>6 342</b>	<b>7 013</b>
Dettes financières à court terme	760	1 440	1 145	2 157	1 647
Dettes fournisseurs	1 249	1 504	1 642	1 776	1 792
Autres passifs à court terme	1 927	1 844	1 924	1 911	1 902
<b>Passifs courants</b>	<b>3 936</b>	<b>4 788</b>	<b>4 711</b>	<b>5 844</b>	<b>5 341</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>16 518</b>	<b>16 594</b>	<b>16 449</b>	<b>16 874</b>	<b>16 881</b>

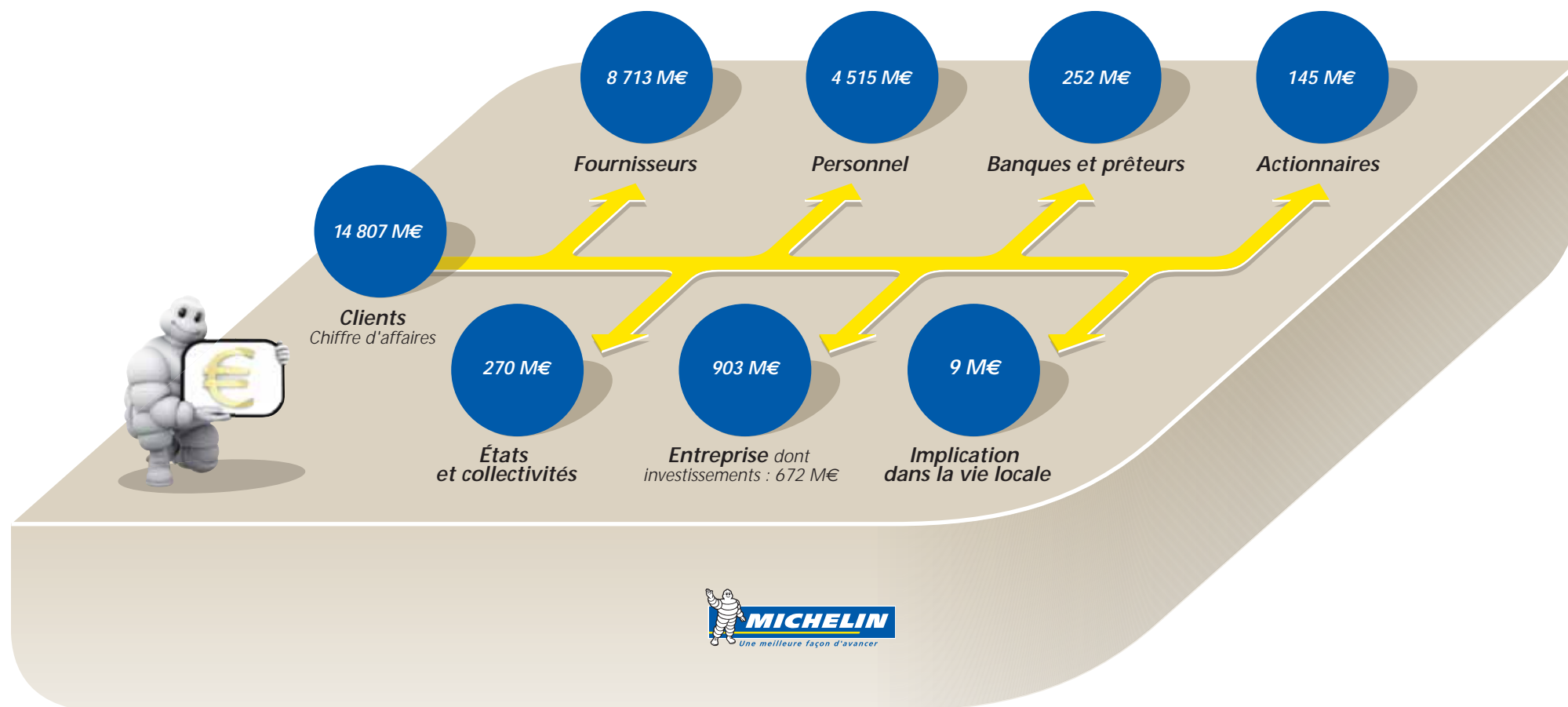
## FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006	Exercice 2005
<b>Résultat net</b>	<b>104</b>	<b>357</b>	<b>772</b>	<b>573</b>	<b>889</b>
Ajustements					
• Coût de l'endettement financier net	292	330	294	315	310
• Autres produits et charges financiers	(40)	3	(29)	(135)	(30)
• Impôts sur le résultat	103	163	299	369	411
• Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels	940	928	823	871	803
• Produits et charges non récurrents	412	77	326	220	(206)
• Résultat net des sociétés mises en équivalence	(9)	(10)	(17)	(4)	(6)
<b>EBITDA ajusté (avant produits et charges non récurrents)</b>	<b>1 802</b>	<b>1 848</b>	<b>2 468</b>	<b>2 209</b>	<b>2 171</b>
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	(28)	10	(26)	(75)	(22)
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	(372)	(268)	(175)	(229)	(147)
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	(207)	(266)	(277)	(311)	(284)
Impôts payés sur le résultat	(19)	(275)	(294)	(182)	(261)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	947	(134)	166	(221)	(426)
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>	<b>2 123</b>	<b>915</b>	<b>1 862</b>	<b>1 191</b>	<b>1 031</b>
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(707)	(1 289)	(1 484)	(1 379)	(1 292)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	47	52	106	102	84
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise	(1)	(1)	(106)	(41)	(41)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée	10	5	-	(3)	(3)
Acquisitions d'investissements disponibles à la vente	(5)	(62)	(5)	(60)	(17)
Cessions d'investissements disponibles à la vente	29	6	19	146	2
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	(109)	15	41	5	112
<b>Flux de trésorerie sur activités d'investissement</b>	<b>(736)</b>	<b>(1 274)</b>	<b>(1 429)</b>	<b>(1 230)</b>	<b>(1 155)</b>
Augmentation de capital	2	36	14	11	-
Apports des minoritaires dans le capital des sociétés intégrées	-	-	-	-	14
Dividendes versés aux Actionnaires de la Société	(65)	(230)	(208)	(193)	(179)
Produit de l'émission de l'emprunt obligataire convertible	-	-	694	-	-
Flux de trésorerie sur les dettes financières	(667)	768	(1 262)	311	(739)
Autres	(20)	(93)	(12)	(7)	(50)
<b>Flux de trésorerie sur activités de financement</b>	<b>(750)</b>	<b>481</b>	<b>(774)</b>	<b>122</b>	<b>(954)</b>
<b>Effet des variations des parités monétaires</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>(9)</b>	<b>(14)</b>	<b>34</b>
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie</b>	<b>639</b>	<b>126</b>	<b>(350)</b>	<b>69</b>	<b>(1 044)</b>
Trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier ajustée en 2009 du reclassement des découverts bancaires de 136 millions d'euros	592	330	680	611	1 655
<b>Trésorerie au 31 décembre</b>	<b>1 231</b>	<b>456</b>	<b>330</b>	<b>680</b>	<b>611</b>

Les états financiers consolidés et leurs annexes sont disponibles dans le Document de Référence Michelin 2009.

## DISTRIBUTION DES REVENUS D'ACTIVITÉ 2009

Le schéma ci-dessous présente les parties prenantes avec lesquelles Michelin entretient des relations institutionnalisées et formalisées, ainsi que leur poids économique. Rappelons cependant que le Groupe contribue très concrètement à la vie économique et au quotidien de centaines de millions de personnes : ses pneumatiques permettent à plus de 180 millions de véhicules de rouler et concourent aux échanges de biens et à l'activité mondiale. Cet apport, quantitativement très difficile à évaluer, est néanmoins réel et Michelin mesure la responsabilité qui en résulte.



# UNE ENTREPRISE EN MARCHÉ, FIÈRE DU TRAVAIL DE SES ÉQUIPES :

*réalisations et axes de travail Performance  
et Responsabilité Michelin 2009*



## ● 2009 : PILOTAGE ET PROGRÈS

- Recul exceptionnel des marchés mondiaux du pneumatique
- Baisse des ventes nettes limitée à 9,8 %, à 14,8 Md€
- Mise en place d'un pilotage resserré des opérations pour préserver les grands équilibres économiques du Groupe
- Réalisation de 1 milliard de gains de compétitivité depuis 2006 malgré la crise
- Projets d'augmentation des capacités industrielles dans les zones de croissance (Chine, Inde, Brésil)
- Michelin confirme sa position d'acteur global, avec 16,3 % du marché mondial en 2008 (source Tire Business septembre 2009)

## 1/ LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES, PRÉSENCE SUR LES MARCHÉS, RECONNAISSANCES

- Lancement du MICHELIN Energy™ Saver All-Season en Amérique du Nord
- Lancement du MICHELIN Primacy LC en Chine qui reçoit la récompense du "China Comfort Tire of the Year" Page 49
- Lancement du pneu tourisme MICHELIN X-ICE North2 et des pneus camionnette MICHELIN Agilis Alpin et MICHELIN Agilis X-Ice North Page 53
- Lancement en Poids lourd du pneu trailer MICHELIN XTE2, plus petit et plus léger Page 56
- Lancement du MICHELIN Power One en moto Page 54
- Michelin livre Harley Davidson en première monte Page 49
- Lancement du pneu génie civil MICHELIN XHA2 pour chargeuses opérant dans les carrières ou en travaux d'infrastructure Page 53
- MICHELIN Energy Saver™ dépasse le cap des 100 homologations chez les constructeurs automobiles : plus d'un million d'unités sont déjà vendues à PSA Peugeot Citroën Page 53
- Près de 300 000 poids lourds en Europe équipés par Michelin Fleet Solutions Page 53
- 20 000 poids lourds dépannés en moins de 2 h dans 20 pays par Michelin Euro Assist Page 48
- 100<sup>e</sup> Michelin Service Center poids lourd en Chine Page 49
- Euromaster dispose de plus de 1 700 centres en Europe Page 29
- TyrePlus atteint près de 1 000 centres dans 11 pays dont 660 en Chine Page 26
- Lancement aux États-Unis d'une campagne de publicité mondiale qui souligne l'importance de l'équilibre de performances : Longévité/adhérence/efficacité énergétique
- 2,4 Md\$ valeur estimée de la marque MICHELIN par Brand Finance en 2009



- 90 % des personnes interrogées dans le monde reconnaissent Bibendum, 75 % l'associent à la marque MICHELIN
- 100 % de notoriété pour la marque MICHELIN en Europe et en Amérique du Nord, plus de 85 % en Chine, en Russie, au Japon
- Quatre récompenses JD Power de plus aux USA et au Japon
- MICHELIN Energy™ Saver et MICHELIN Primacy HP reconnus "particulièrement recommandables" par l'ADAC en Allemagne.
- En France, Michelin reçoit le Top Consumer pour la qualité de sa communication sur le Pneu Vert

## 2/ UNE SOCIÉTÉ HUMAINE ACTIVE

- 109 193 employés au 31/12/2009
- Pour la seconde année consécutive le Taux de Fréquence des accidents du travail est inférieur à 2
- 2 700 personnes formées à la gestion du stress
- 6 millions d'heures de formation soit 66 h par personne à l'effectif
- 38 858 idées de progrès émises par les salariés en 2009 dont 19 329 ont été réalisées
- 2 049 rencontres avec les représentants des salariés et 49 nouveaux accords collectifs signés
- Plus de 9 millions € et 14 200 journées dédiées à des actions en faveur des communautés
- Près de 2 000 emplois créés et 130 entreprises aidées ; 7,5 M€ prêtés par Michelin Développement en Europe et en Amérique du Nord en 2009
- Michelin North America reçoit le prix Best Employer for Healthy Lifestyles et est cité pour la 4<sup>e</sup> fois parmi les meilleurs employeurs de personnes de plus de 50 ans par l'AARP (American Association of Retired People)

## 3/ STABILITÉ SUR LE LONG-TERME

- Marge opérationnelle de 5,8 % avant éléments non récurrents, en légère amélioration
- Génération d'un cash-flow libre fortement positif de 1,387 Md€
- Structure financière renforcée et niveau historiquement bas du ratio d'endettement, à 55 %
- 300 rencontres organisées dans 16 pays avec 765 analystes et investisseurs, parmi lesquels 32 institutions de l'Investissement Socialement Responsable

Page 27

Page 26

Page 49

Page 65

Page 71

Page 71

Page 67

Page 69

Page 66

Page 76

Page 77

Page 73

Page 105

Page 105

Page 105

Page 82

- Présence dans les indices ISR : DJSI (Dow Jones Sustainability Index), STOXX pour l'Europe et DJSI World pour le monde, ESI (Ethibel Sustainability Index) Europe, ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Index)

Page 37

## 4/ RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

- MICHELIN Energy™ Saver permet d'économiser 0,2 l aux 100 km en Tourisme et MICHELIN X Energy™ Savergreen 500 l par an en Poids lourd
- L'efficacité énergétique des pneus soulignée par une étiquette en Europe en 2012 qui indiquera également l'adhérence et le bruit, les pneus classés selon leur résistance au roulement au Japon en 2010, et mise en place d'un règlement sur l'efficacité énergétique, l'adhérence et l'usure aux États-Unis fin 2010
- Le MEF (Michelin Sites Environmental Footprint) progresse malgré la crise
- De nouveaux résultats sur la consommation d'eau : Fort Wayne (USA) - 40 %, Alessandria (Italie) - 24 %, Victoria (Roumanie) - 19 %
- 96 % des pneus usagés valorisés en 2008 en Europe de l'Ouest, c'est 1 % de plus qu'en 2007
- Premières évaluations des émissions de CO<sub>2</sub> de la logistique interne et aval : 300 000 tonnes
- Reconstitution de l'écosystème d'une zone humide sur le site de Cholet
- L'usine de Ballymena va installer deux éoliennes et deux usines françaises des chaufferies fonctionnant à la biomasse
- Élaboration du plan d'évaluation de la relation entre nos sites industriels et les écosystèmes
- Réalisation d'une mise à jour des ACV (Analyse du Cycle de Vie) Tourisme et Poids lourd pour prendre en compte les progrès environnementaux de l'industrie et les avancées de la recherche :
  - l'impact relatif des matières premières et de la fabrication diminue,
  - l'impact relatif des débris d'usure se réduit considérablement en raison de l'amélioration des connaissances sur ces particules,
  - une fin de vie bénéfique à l'environnement.
- À l'initiative de Michelin Challenge Bibendum, la Convention de la Mobilité Durable s'est tenue à Rio de Janeiro en novembre 2009, en présence du président du Brésil Luis Inacio Lula da Silva
- Michelin partenaire de premier niveau de plusieurs projets de véhicules novateurs à propulsion électrique, en collaboration avec des constructeurs, des équipementiers, des organismes de recherches (projet Velroue, ellisup, Forewheel), avec le soutien de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, France)

Page 91

Page 44

Page 94

Page 96

Page 100

Page 97

Page 97

Page 95

Page 96

Page 91

Page 91

## DONNÉES SOCIALES

Les données sociales sont consolidées sur le périmètre mondial des sociétés contrôlées par Michelin, sauf indication contraire. La liste des sociétés consolidées figure dans le Document de Référence.

	2009	2008	2007	2006	2005	GRI
<b>Effectif inscrit au 31 décembre**</b>	<b>109 193</b>	<b>117 565</b>	<b>121 356</b>	<b>126 673</b>	<b>127 319</b>	<b>LA1</b>
<b>Effectif par région</b>						
- Europe	68 251	73 697	77 237	72 113	82 354	LA1
- Amérique du Nord	21 141	22 987	23 095	22 078	24 100	LA1
- Amérique du Sud	5 454	6 201	6 322	5 934	6 240	LA1
- Asie Pacifique	13 246	13 476	13 455	13 155	12 677	LA1
- Afrique Moyen-Orient	1 101	1 204	1 247	2 475	3 684	LA1
<b>Effectif par sexe</b>						
- Hommes	86,0 %	86,1 %	86,1 %	86,3 %	86,6 %	LA13
- Femmes	14,0 %	13,9 %	13,9 %	13,7 %	13,4 %	LA13
<b>Effectif par catégorie* (en %)</b>						
- Agents	64,8 %	66,7 %	66,7 %	67,6 %	68,7 %	LA1
- Collaborateurs	29,3 %	27,4 %	27,6 %	26,8 %	26,0 %	LA1
- Cadres	5,9 %	5,9 %	5,7 %	5,6 %	5,2 %	LA1
<b>Effectif par âge (en %)</b>						
- Jusqu'à 24 ans	4,9 %	6,1 %	6,7 %	6,8 %	5,7 %	
- 25-34 ans	26,0 %	26,2 %	27,1 %	26,7 %	23,4 %	
- 35-44 ans	25,9 %	24,9 %	25,1 %	24,4 %	22,9 %	
- 45-54 ans	26,8 %	27,1 %	28,7 %	30,0 %	29,8 %	
- 55-64 ans	16,2 %	15,6 %	12,2 %	12,0 %	17,9 %	
- Plus de 65 ans	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,3 %	
<b>Effectif par ancienneté (en %)</b>						
- Moins de 2 ans	9,9 %	nd	nd	nd	nd	
- 2-5 ans	14,7 %	nd	nd	nd	nd	
- 5-10 ans	18,2 %	nd	nd	nd	nd	
- 10-15 ans	13,8 %	nd	nd	nd	nd	
- 15-20 ans	6,3 %	nd	nd	nd	nd	
- Plus de 20 ans	37,1 %	nd	nd	nd	nd	
<b>Mouvements</b>						
- Embauches	5 705	11 458	11 642	10 895	10 554	
- Départs naturels	5 425	7 755	7 738	8 240	7 938	
- Départs accompagnés	5 514	5 513	6 693	4 381	4 937	
- Préretraites	1 446	1 932	2 673	2 988	2 872	
<b>Contrats à temps partiel (en %)</b>	<b>1,8 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>3,0 %</b>	

\* Hors distribution.

\*\* Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers.

	2009	2008	2007	2006	2005	GRI
<b>Formation en heures</b>						
- Taux d'accès à la formation	3,9 %	4,2 %	3,7 %	3,1 %	2,8 %	LA10
- Bénéficiaires (en % de l'effectif)	83 %	83 %	77 %	70 %	nd	
- Nombre d'heures par salarié et par an	66	69	63	52	50	LA10
<b>Domaines de formation</b>						
- Formation aux métiers	80 %	78 %	80 %	77 %	nd	
- Formation au management	8 %	12 %	11 %	14 %	nd	
- Formation générale	12 %	10 %	8 %	9 %	nd	
<b>Absentéisme (agents de production)</b>	3,9 %	4,2 %	4,0 %	4,0 %	3,8 %	
- Maladie	2,1 %	2,3 %	2,5 %	2,2 %	2,4 %	
- Accident	0,1 %	0,2 %	0,2 %	0,7 %	0,2 %	
- Absence longue durée	1,7 %	1,8 %	1,3 %	1,1 %	1,2 %	
<b>Accidents du travail</b>						
- Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe	217	311	390	438	626	
- Taux de fréquence**	1,41	1,85	2,39	2,55	3,61	LA7
- Taux de gravité**	0,18	0,21	0,21	0,21	0,25	LA7
- Nombre d'usines avec un TF = 0	32	30	18	7	8	
<b>Nombre de salariés handicapés</b>	2,5 %	2,2 %	2,6 %	2,8 %	2,5 %	
<b>Part des femmes dans l'encadrement (en %)</b>	15,8 %	15,9 %	15,1 %	14,8 %	14,3 %	LA13
<b>Part des femmes dans l'encadrement supérieur international (en %)</b>	6,5 %	5,2 %	4,9 %	4,8 %	3,4 %	LA13
<b>Part des non-Français dans l'encadrement supérieur en %</b>	45,7 %	44,2 %	43,5 %	43,6 %	34 %	LA13
<b>Salariés bénéficiant de compléments de rémunération</b>	72 000	74 000	73 000	73 000	54 000	
<b>Nombre d'accords collectifs signés</b>	49	48	35	39	42	

\*\* Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers.

## DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Les données environnementales sont consolidées sur le périmètre mondial des sociétés contrôlées par Michelin, sauf indication contraire. La liste des sociétés consolidées figure dans le Document de Référence.

	2009	2008	2007	2006	2005	GRI
<b>Management environnemental</b>						
- Nombre de sites industriels	72*	68	69	69	71	
- % de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001 (t)**	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,4 %	94,8 %	
<b>Consommations de matières (en valeur)</b>						
- Caoutchouc naturel	28 %	31 %	32 %	31 %	27 %	
- Caoutchouc synthétique	26 %	25 %	22 %	22 %	24 %	
- Charges renforçantes	16 %	16 %	15 %	16 %	15 %	
- Produits chimiques	13 %	13 %	14 %	13 %	13 %	
- Câbles métalliques	10 %	9 %	9 %	10 %	12 %	
- Textile	7 %	6 %	8 %	8 %	9 %	
<b>Consommation d'énergie (GJ/t PP)**</b>						
- Sources fixes Michelin	9	8,5	9	10,5	10,6	EN3
- Électricité	5,9	5,5	5,4	5,6	5,7	EN4
- Vapeur sous-traitée	1,2	1,3	1,2	1,1	1,0	EN4
<b>ENR</b>						
- Émissions de CO <sub>2</sub> évitées (t)	23 300	30 000	12 400	----	----	
<b>Consommation d'eau (m<sup>3</sup>/t PP)**</b>	<b>13,3</b>	<b>12,8</b>	<b>13,3</b>	<b>14,9</b>	<b>15</b>	<b>EN8</b>
<b>Émissions</b>						
- COV (kg/t PP)**	3,04	3,13	3,48	3,97	4,27	EN20
- CO <sub>2</sub> (t/t PP)**	1,43	1,35	1,37	1,48	1,53	EN16
- NO <sub>x</sub> (kg/t PP)	0,82	0,82	0,89	0,85	1,01	EN20
- SO <sub>x</sub> (kg/t PP)	1,17	1,08	1,27	1,22	1,65	EN20
<b>Déchets produits (kg/t PP)**</b>						
- Production de déchets (en kg/t de produit fini)	121,2	127,5	128	130	140	EN22
- Quantité de déchets mis en décharge (en kg/t de produit fini)	13,3	16,2	20	26	33	EN22
<b>Valorisation des pneus usagés</b>						
- Europe de l'Ouest (% du volume total)	nd	96 %	95 %	89 %	89 %	EN27
- Amérique du Nord (% du volume total)	nd	nd	83 %	nd	84 %	EN27
<b>Dépenses environnementales</b> <i>Investissements et charges d'exploitation (en milliers d'euros)</i>						
- Prévention des pollutions de l'air	2 237	6 808	19 181	18 582	9 897	
- Prévention des pollutions des eaux de surface	1 996	3 392	4 809	3 399	4 857	
- Prévention des pollutions des sols et des eaux souterraines	1 439	2 064	3 192	4 137	3 840	
- Autres préventions	8 231	10 727	7 273	6 963	8 612	

\* À compter de 2009, le nombre de usines prend également en compte les sites de production de composants et produits semi-finis.

\*\* Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers.

## RAPPORT D'EXAMEN DE PRICEWATERHOUSECOOPERS

### Rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que sur certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés dans le rapport d'activité et de développement durable 2009 du groupe Michelin.

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux Comptes du groupe Michelin, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales publiées par le groupe Michelin dans le présent Rapport d'Activité et de Développement Durable pour l'exercice 2009 :

- pour les informations sociales, il s'agit des indicateurs " Taux de Fréquence" et " Taux de gravité" des accidents du travail, " Effectifs", " Effectifs en équivalents temps plein", " Absentéisme", " Taux d'accès à la formation", " Répartition hommes/femmes par statut et par zone géographique",
- pour les informations environnementales, il s'agit des indicateurs " Consommation d'eau", " Consommation d'énergie", " Émissions de COV", " Émissions d'oxydes de soufre", " Émissions d'oxydes d'azote", " Émissions de CO<sub>2</sub>", " Production de déchets", " Quantité de déchets mis en décharge", " Pourcentage de pneus produits dans des usines certifiées ISO 14001", " MEF".

Par ailleurs, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur certains des indicateurs sociaux et environnementaux listés ci-dessus (signalés par le signe " \*\*\*" en pages 65, 71, 94, 112, 113 et 114 du présent rapport 2009).

Ces processus, ainsi que les indicateurs publiés dans le présent Rapport d'Activité et de Développement Durable 2009, ont été préparés sous la responsabilité de la " Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle", du " Service Groupe Personnel" et du " Département Performance et Responsabilité Michelin" du groupe Michelin, conformément aux référentiels de reporting internes du groupe Michelin, disponibles sur demande au siège du Groupe.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les processus d'établissement de ces informations ainsi que sur ces indicateurs.

#### ● NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, conduisant à une assurance modérée sur le fait que les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Pour ce qui concerne les processus d'établissement des informations sociales et environnementales, nos travaux ont été les suivants :

- nous avons analysé les procédures de reporting de ces informations sociales et environnementales au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible ;
- au niveau du Groupe, nous avons conduit des entretiens avec les personnes responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures. Nous avons ainsi rencontré les

Directions et Départements suivants : le " Service Groupe Finance", le " Service Groupe Personnel / Formation", le " Service Groupe Personnel / Rémunération Globale et Avantages", la " Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle / Environnement et Hygiène", la " Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle / Sécurité des Personnes et des Biens" ;

- nous avons également élaboré et adressé un questionnaire à 19 sites du Groupe, répartis dans 9 pays, dans le but d'apprécier la correcte application des procédures de reporting des informations sociales et environnementales ;
- nous avons mis en œuvre des tests de cohérence, sur la base de sondages, afin de vérifier la correcte centralisation et consolidation des données chiffrées.

Pour ce qui concerne les indicateurs sociaux et environnementaux signalés par le signe " \*\*\*" du présent Rapport d'Activité et de Développement Durable 2009, outre les travaux concernant les procédures de reporting précisés ci-avant, nous avons sélectionné un échantillon d'établissements industriels (Alessandria, Bassens, Cholet, Columbia, Fort Wayne, Lasarte, Olsztyn, Shanghai TME, Vitoria) en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe. Pour les sites et entités sélectionnés, nous avons vérifié, sur site, la compréhension et la correcte application des procédures et mené des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives. La contribution des entités sélectionnées aux données consolidées représente :

- pour le domaine social, 15 % des effectifs totaux du Groupe, exprimés en Équivalent Temps Plein et 13 % des heures travaillées ;
- pour le domaine environnemental : 25 % pour l'indicateur " Consommation d'énergie", 27 % pour l'indicateur " Consommation d'eau", 58 % et 46 % respectivement pour les indicateurs " Émissions de SOx" et " Émissions de NOx", 22 % pour l'indicateur " Émissions de COV", 22 % de la production de pneumatiques, 27 % et 18 % respectivement pour les indicateurs " Production de déchets" et " Quantité de déchets mis en décharge".

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts de notre département Développement Durable.

#### ● CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause :


- les processus d'établissement des informations sociales et environnementales pour ce qui concerne les indicateurs mentionnés ci-avant, au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2009 ;
- les indicateurs examinés (signalés par le signe " \*\*\*" du présent Rapport d'Activité et de Développement Durable 2009) au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2009.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit

Christian Marcellin  
Associé  
Commissaire aux Comptes

Sylvain Lambert  
Associé  
Département Développement Durable

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

Photos : © Michelin, © Michelin/Pierre-François Grosjean, © Michelin/Arnaud Childeric, © Michelin/Philippe Gajic, © Michelin/Jérôme Cambier, © Michelin/Mario Renzi, © Michelin/Pierre-Emmanuel Rastoin, © Michelin/Andrea Fabry, © Michelin/Valter Marasso, © Michelin/Gérard Paris, © Michelin/Johann Meissner, © Michelin/Samuel Bigot, © Michelin/Thierry Gromik, © Michelin/Nicolas Buisson, © Michelin/Pierre Chambon, © Michelin/Ricardo Marota, © Michelin/Joël Damase, © Michelin/François Grellet, © Michelin/Anais Production, © Michelin/Andres Hernandez, © Michelin/Éric Malherbe, © Michelin/Emmanuel Molle, © Michelin/Créavision, Custodio Coimbra, Porsche, Getty Images.

Imprimé par IME (France), site de production ISO 14001, sur du papier issu de forêts gérées durablement 100 % PEFC. Mars 2010

# AGENDA 2010

- Assemblée Générale 7 mai 2010
- Résultats annuels 2009 12 février 2010
- Information financière trimestrielle au 31 mars 2010 29 avril 2010
- Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2010 30 juillet 2010
- Information financière trimestrielle au 30 septembre 2010 26 octobre 2010

- Réunions d'information des actionnaires :
  - Perpignan 16 mars 2010
  - Bordeaux 31 mars 2010
  - Reims 21 juin 2010
  - Nice 9 novembre 2010
  - Nantes 30 novembre 2010
  - Strasbourg 15 décembre 2010

- Salon :  
Actionaria – Paris 19/20 novembre 2010

## **RELATIONS INVESTISSEURS**

**Valérie Magloire**

**Alban de Saint Martin**

+ 33 (0) 1 45 66 16 15

46, avenue de Breteuil

75324 Paris Cedex 07 – France

investor-relations@fr.michelin.com

## **RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS**

**Jacques Engasser**

+ 33 (0) 4 73 98 59 18

12, cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

N° vert pour la France : 0 800 000 222

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

## **DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

### **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Patrice Person**

+ 33(0) 4 73 32 20 18

23, place des Carmes-Déchaux

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 - France

performance-responsabilite@fr.michelin.com

## **DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DES MARQUES**

### **RELATIONS PRESSE**

**Fabienne de Brébisson**

+ 33 (0) 1 45 66 22 22

46, avenue de Breteuil

75324 Paris Cedex 07 - France

## **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)

