



# Horizons

NUMÉRO 07  
NOVEMBRE 2012

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN

## DOSSIER

### Entre vous et nous : Utilisons internet

Pages 4/5



## ÉDITO



### Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,

Michelin poursuit avec confiance sa nouvelle étape de conquête lancée en 2011.

Le Groupe tiendra sa place de leader dans un marché de la mobilité dont toutes les analyses convergent pour dire qu'il va croître de façon substantielle pour au moins les dix années qui viennent, dans un contexte d'exigences environnementales et sociétales grandissantes.

Nous sommes donc désormais dans une phase de mise en œuvre de notre stratégie dont je voudrais vous rappeler les principaux leviers :

**L'innovation d'abord, car elle constitue le vecteur central de notre développement,** comme elle l'a été depuis l'origine de la Maison.

Nous devons veiller à ce qu'elle dispose des ressources nécessaires afin de maintenir son avance face à une concurrence très active. Grâce à une gouvernance renforcée, notre recherche s'ouvre sur le monde extérieur et les nouvelles technologies.

L'innovation doit aussi être au cœur des préoccupations de tous les employés de l'Entreprise, en particulier des équipes Marketing et de chercheurs, dont la collaboration permet un accès rapide des nouveaux produits et services au marché.

**Notre positionnement Haut de gamme ensuite, fondé sur la qualité de la marque MICHELIN et enfin notre présence mondiale que nous développons.**

C'est pourquoi notre programme d'investissement, sans précédent dans l'histoire de Michelin, privilégie des projets d'innovation et d'augmentation de capacités pour réussir notre croissance.

Je puis vous assurer que Michelin, fort de la cohésion de ses équipes, s'engage avec passion et humanisme pour le progrès de la mobilité des personnes et des biens, mission qui nous guide depuis l'origine.

Je vous remercie de votre confiance et de votre fidélité.

**Jean-Dominique Senard**  
Président du groupe Michelin

## Information financière au 30 septembre 2012

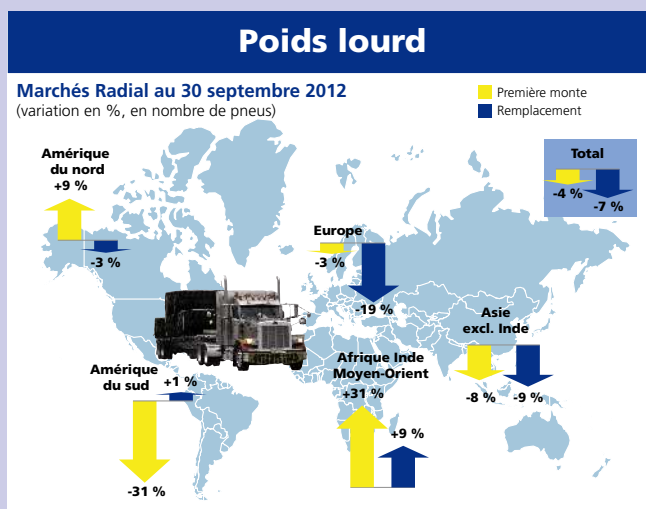
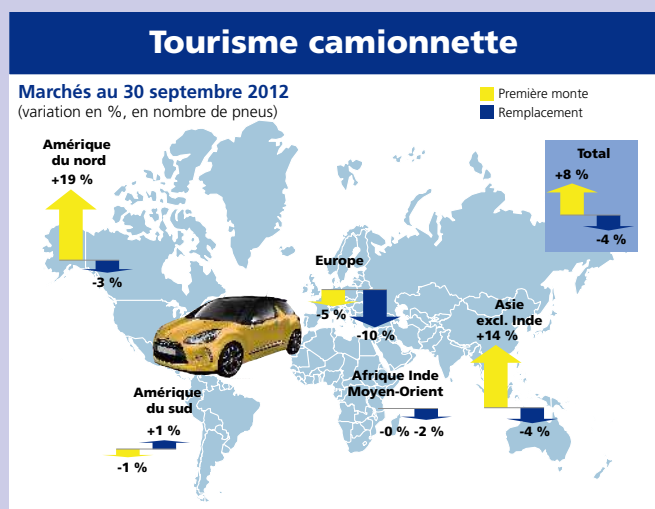


**Marc Henry,**  
Directeur Financier du Groupe

“ Michelin a annoncé des ventes nettes de 16 142 millions d'euros, en hausse de 6 % par rapport aux neuf premiers mois de 2011. ”

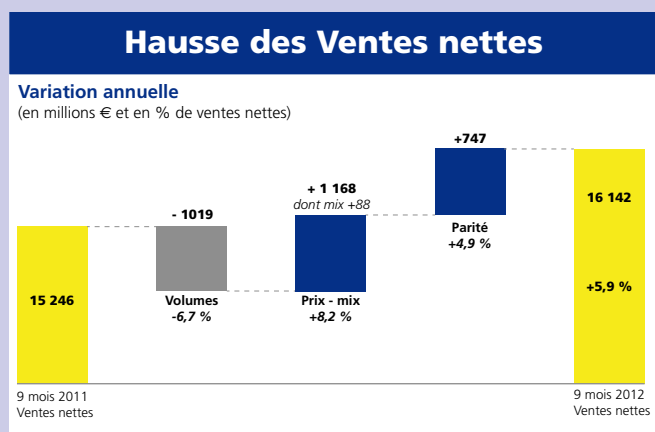
### Les marchés du pneumatique :

Des marchés faibles dans les pays matures dans un contexte macro-économique défavorable, notamment en Europe.



### Les ventes nettes de Michelin :

- Le maintien d'un effet mix positif (+8,2 %), qui traduit l'efficacité du pilotage des marges brutes unitaires du Groupe, grâce à sa politique sur les prix et son action sur les coûts.
- Des volumes de ventes en retrait (-6,7 %), dans un environnement de marchés faibles.
- Un impact positif des parités de change (+4,9 %), qui correspond principalement à l'évolution favorable du dollar américain par rapport à l'euro.



#### Ventes nettes par secteur opérationnel

Variation annuelle  
(en millions € et en % de ventes nettes)

En millions €		9 mois 2012	9 mois 2011	Evolution
Tourisme camionnette	Ventes nettes	8 298	7 916	+4,8 %
	variation des volumes	-5,6 %		
Poids lourd	Ventes nettes	5 044	4 995	+1,0 %
	variation des volumes	-12,4 %		
Activités de spécialités	Ventes nettes	2 800	2 335	+19,9 %
	variation des volumes	+4,8 %		

### Perspectives 2012 :

Dans ce contexte, Michelin confirme son objectif pour l'ensemble de l'année 2012 d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents en nette hausse, avec des volumes annuels attendus en retrait de l'ordre de 5 % et un effet favorable des matières premières de 200 à 300 millions d'euros au second semestre.

Prenant en compte des investissements de l'ordre de 2 milliards d'euros sur l'année et avant impact de la cession d'un ensemble immobilier à Paris, le Groupe revoit à la hausse son objectif de cash flow libre positif et vise désormais 400 à 500 millions d'euros.



## STRATÉGIE DE DISTRIBUTION

# Développer durablement notre accès au marché

Le développement des franchises de distribution Euromaster en Europe et TYREPLUS dans le reste du monde s'accélère. Objectif : développer durablement notre accès au marché pour soutenir la croissance du Groupe.

*"Pour un manufacturier, le distributeur joue un rôle clé : dans plus de 98 % des cas, le revendeur a un contact direct avec le client final et peut influencer son choix pour telle marque ou tel produit".* Apparu en 2007 à l'initiative de la Direction de la Performance Commerciale, le métier de Distribution Development Manager démontre l'enjeu de l'approche distribution pour Michelin.

### Euromaster en Europe...

L'enjeu de la distribution a toujours été clé pour le Groupe. Dans les années 1980, Michelin a constitué son réseau via sa filiale de distribution en Europe, Euromaster. *"L'objectif était de se doter de professionnels, capables de promouvoir nos pneus auprès des clients finaux et d'assurer les services associés (montage, géométrie...).* Ce réseau nous a aussi permis de mieux diffuser l'esprit et les métiers de la distribution au sein du Groupe" souligne **Eric de Cromières**, directeur de la Performance Commerciale et membre du Comité Exécutif Groupe. Pour répondre aux objectifs ambitieux de Michelin, la stratégie de distribution participe activement à la nouvelle étape de conquête du Groupe.

L'enjeu est capital : *"Nous devons renforcer et pérenniser notre accès au marché pour supporter la croissance du Groupe"* analyse **Philippe Ponsignon**, responsable du processus d'Approche Marché pour le Groupe, qui couvre l'Approche Distribution. *"Nous devons construire et déployer une stratégie de distribution bâtie sur des*

*partenariats durables avec les meilleurs distributeurs accessibles, ce qui sécurisera notre accès au marché sur le long terme et répondra aux objectifs de croissance en complétant les constructions de nos nouvelles usines"* poursuit-il.

### ...Et TYREPLUS dans le reste du monde.

Un des premiers axes de cette stratégie repose sur le développement de réseaux de franchises autour des marques Euromaster en Europe et TYREPLUS dans le reste du monde.

Le principe est simple : le franchiseur (Euromaster ou TYREPLUS) apporte la notoriété de son enseigne de distribution, une organisation du magasin s'appuyant sur des méthodes de travail éprouvées et un support opérationnel (logistique, informatique, formation, promotion...) relayés par des animateurs de la franchise. En contrepartie, le franchiseur, sélectionné selon des critères propres au groupe Michelin, verse des royalties. *"C'est une innovation majeure ; pour la première fois dans la distribution du pneumatique, un manufacturier franchise son savoir-faire dans la gestion de points de vente auprès de revendeurs indépendants."* ajoute **Philippe Ponsignon**.

Pour ces magasins, la stratégie passe par la mise en place de méthodes et d'organisations standardisées pour en accroître l'efficacité. La boutique et l'atelier sont rigoureusement agencés suivant un standard. Le franchiseur entraîne son franchiseur à proposer des services innovants comme le **Tyre Hotel** qui permet, selon la saison, un stockage des pneus hiver/été.

## QUELQUES CHIFFRES

**98 %** des ventes Tourisme aux consommateurs passent par les canaux de distribution.

La marque **MICHELIN** est disponible dans :

**96 %** des magasins qui vendent des pneus en France,

**47 %** aux États-Unis et

**36 %** en Chine.

Le groupe recense :

**1 200** TYREPLUS dans le monde. N° 1 en Chine.

**1 900** Euromaster dans 15 pays européens, dont 400 franchisés.



Conseils à la clientèle dans un TYREPLUS en Chine.

# Entre vous et nous : Utilisons Internet

## CONTEXTE ET ENJEUX

Comme vous le savez certainement, toutes les actions émises par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, sont nominatives. De ce fait, les noms et adresses de tous nos actionnaires nous sont connus en temps réel. Ceci nous permet de vous adresser directement, et quel que soit le nombre d'actions détenues, toutes les informations obligatoires ou qui peuvent vous être utiles en tant qu'actionnaire de notre Société.

Aujourd'hui la quasi-totalité de ces documents d'informations sont adressés à l'ensemble de nos actionnaires, sous forme papier et par voie postale.

Ainsi, par exemple et conformément à la loi, nous convoquons à notre Assemblée générale nos 200 000 actionnaires, situés en France et à l'étranger.

Nous éditons et expédions également chaque année plus de 360 000 Lettres aux Actionnaires de Michelin, 5 000 Livrets de l'Actionnaire et environ 10 000 Rapports d'activité et de développement durable ou Documents de référence.

**Tout ceci représente la consommation de plusieurs tonnes de papier et des coûts d'impression, de façonnage et de routage de plusieurs centaines de milliers d'euros.**



“ Ensemble, participons à une gestion raisonnable de ces documents ! ”

**Jacques ENGASSER**  
Responsable des Relations  
avec les Actionnaires Individuels

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE : OPTEZ POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ÉLECTRONIQUE !

Aujourd'hui l'envoi de l'avis de convocation, un document de 60 pages édité en version papier et envoyé obligatoirement à tous nos actionnaires, représente un coût de près d'1 million d'€.

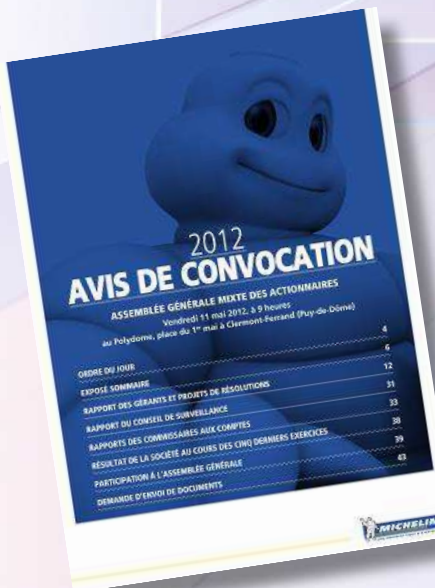
La loi nous permet désormais de vous convoquer par voie électronique avec des formalités très simples. Pour cela il suffit de nous donner votre acceptation de recevoir par internet cet avis.

En un seul clic, vous pouvez contribuer à une réduction considérable de ce montant.

Pour recevoir l'avis de convocation par voie électronique et non plus par voie postale, inscrivez-vous, dès aujourd'hui, sur <http://vote2013.michelin.com>

**En remerciement, Michelin vous offrira le Guide Vert de votre choix à la suite de l'Assemblée générale.**

Enfin, il est à noter que la convocation électronique vous permettra aussi, et seulement si vous le souhaitez, de voter à distance par Internet.



## LETRE AUX ACTIONNAIRES : FEUILLETEZ LA SUR INTERNET !

Vous êtes déjà très nombreux à avoir opté pour recevoir la version électronique de la lettre. Toutefois nous continuons de faire imprimer et d'expédier, par la poste, 360 000 lettres par an.

Aussi, et afin de mieux vous servir, nous avons créé un système d'alerte par courriel, pour être informé de chaque nouvelle parution de la lettre.

A partir du lien que vous recevrez alors, vous pourrez consulter la Lettre aux Actionnaires en ligne, en version feuiltable, et ainsi, participer à la diminution de son édition en version papier.

Pour utiliser ce nouveau service et recevoir cette alerte, inscrivez-vous sur notre site internet : [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires), rubrique "Restez informé".

Toutefois, si vous souhaitez continuer de recevoir l'édition papier de la lettre, nous vous demandons de bien vouloir confirmer ce choix en appelant notre service Relations Actionnaires au numéro vert gratuit : **0 800 000 222**.



## LIVRET DE L'ACTIONNAIRE : CONSULTEZ LA VERSION INTERACTIVE SUR INTERNET

La prochaine édition du Livret de l'Actionnaire sera disponible en version interactive sur notre site internet.

Cette version sera encore plus orientée vers un guide de l'Actionnaire individuel de Michelin, et surtout, sera mise à jour en permanence et notamment lors de chaque changement des règles juridiques, fiscales ou patrimoniales relatives à la détention d'actions.

Pour être informé de la parution du Livret et de ses mises à jour inscrivez-vous, dès maintenant, sur notre site internet : [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires) rubrique "Restez informé".

Vous pourrez continuer de recevoir la version papier du Livret de l'Actionnaire en remplissant le formulaire habituel inclus dans l'avis de convocation à l'Assemblée générale.

Enfin, vous retrouverez bien entendu, comme par le passé, toutes les informations relatives à la stratégie de l'Entreprise, à ses performances économiques et environnementales et à ses résultats, dans notre Rapport d'activité et de développement durable.

On en parle



SALON

## Michelin s'expose à Paris

Malgré la crise qui frappe l'automobile européenne, le Mondial de l'Auto de Paris reste le premier salon mondial de son secteur. Ce fut l'occasion pour Michelin de présenter ses nouveautés. A commencer par les pneus MICHELIN Energy™ Saver+, et Agilis+ (voir ci-contre) ainsi que le MICHELIN Energy™ E-V, spécialement conçu pour les véhicules électriques.

Cette année est aussi particulièrement marquée par le lancement de la stratégie MICHELIN Total Performance. Cela consiste à concevoir des pneus qui, grâce à des technologies de pointe, n'imposent pas de sacrifice à leurs utilisateurs.

C'est aussi une façon d'aller plus loin que les trois seules performances concernées

par la nouvelle réglementation européenne sur l'étiquetage.

Si la sécurité sur la route est une des performances clé des pneumatiques MICHELIN, elle passe également par une éducation et une sensibilisation des automobilistes aux dangers auxquels ils doivent faire face.

Michelin a choisi d'accompagner la FIA (Fédération Internationale Automobile) dans la mise en place d'un programme international de communication autour de 10 règles d'or pour une route plus sûre. Cette campagne a été dévoilée sur le stand Michelin en compagnie de Jean Todt, président de la FIA.

STRATÉGIE



### Davantage de performances réunies

**"Michelin ne vend pas de la gomme, mais de la performance".** Cette formule reflète l'engagement de Michelin qui développe et fabrique des pneus capables de délivrer plusieurs performances simultanément. Cet engagement construit la renommée de la Marque.

Le pneumatique joue plusieurs rôles majeurs : porter la charge, transmettre les mouvements et guider le véhicule. Pour cela Michelin vise systématiquement la meilleure performance de chaque critère sans en négliger aucun. Adhérence, sécurité, longévité, réduction de la consommation... "MICHELIN Total Performance", doit donc être retenu comme la caractéristique des pneus MICHELIN, le fruit de la stratégie du Groupe et le fil rouge de ses travaux de Recherche et Développement. C'est surtout un vrai gage de qualité pour ses clients.

LANCEMENT

## Deux nouveaux pneus en Europe

Les nouveaux pneus MICHELIN Energy™ Saver+, pour automobiles et MICHELIN Agilis+ pour véhicules utilitaires légers font leur apparition sur les marchés européens. Ces deux nouvelles gammes offrent à leurs utilisateurs, la meilleure alliance entre sécurité, longévité et économies de carburant. Performances que chaque européen peut lire sur l'étiquetage qui accompagne désormais les pneus depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2012.



USINE

## Inauguration de Pau-Brasil



La concrétisation des importants projets d'investissements réalisés par le Groupe est en marche. Ainsi, après un premier pneu fabriqué à Pau-Brasil (Brésil) au printemps, cette nouvelle usine est désormais prête pour la marche courante. Elle a été inaugurée par Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin et par le gouverneur de l'Etat de Rio-de-Janeiro. Plus de 500 personnes ont participé à cette aventure, 300 employés ont été formés au Canada, aux Etats-Unis, en Europe et au Brésil. A terme, 5 millions de pneus y seront produits.

#### JEUX OLYMPIQUES

## Des pneus "communicants"

Michelin a participé à sa manière aux derniers Jeux Olympiques en équipant des bus londoniens transportant les athlètes et le public de pneus communicants. Il s'agit de pneus dotés de puces et de capteurs. Pression, températures, autant d'informations qui permettent d'assurer la traçabilité du pneu, la sécurité du bus et la bonne gestion de la flotte.



#### RALLYE



## Un nouveau titre pour MICHELIN

A l'issue du Rallye de France Alsace 2012, Sébastien Loeb est devenu champion du monde des pilotes pour la neuvième saison consécutive aux côtés de l'équipe CITROËN Racing. Avec cette victoire, Michelin s'empare de son 20<sup>e</sup> titre "Pilotes" et de son 22<sup>e</sup> titre "Constructeurs" depuis la création du Championnat en 1973.

#### SÉCURITÉ ROUTIÈRE

## Un engagement exemplaire

En remettant à Michelin le "Prince Michael International Road Safety Award" (Prix international de sécurité routière) le prince Michael de Kent a qualifié "d'exemplaire" l'engagement global du Groupe pour la sécurité routière. *"Michelin est un leader global pour ses innovations dans le domaine de la sécurité routière, non seulement grâce à son développement produit, mais aussi sur le domaine de son engagement pour ses employés".*

#### ELECTRIQUE

## Michelin lance un vélo à assistance électrique

Michelin Lifestyle, en coopération avec IMPEX, vient de sortir un vélo à assistance électrique. Pliable, compact et léger (pour cette catégorie de véhicules avec 17,6 kg), il propose une autonomie moyenne de 45 km pour un temps de charge de 4h30. Il peut être conduit en mode classique comme tout vélo, c'est-à-dire sans le concours des batteries, aussi bien qu'avec l'assistance électrique.

Du cadre en alliage d'aluminium au pneu doté d'une protection anti crevaison, en passant par la chambre à air de forme "carrée" annulant les effets d'une crevaison ou au système de vitesses intégré dans le moyeu de la roue empêchant le déraillement, tout concourt à offrir un maximum de sûreté.



## Michelin va à la rencontre de ses actionnaires individuels

Depuis plusieurs années, le groupe Michelin va à la rencontre de ses actionnaires individuels, lors de réunions d'information organisées partout en France.

**Les réunions en région :** Ces réunions, placées sous le signe de la proximité sont des moments privilégiés pour échanger avec vous et pour mieux vous connaître.

Elles sont l'occasion de présenter l'Entreprise, ses activités, ses résultats, de vous expliquer plus en détail sa stratégie et de répondre à vos questions sur le Groupe.

Notre objectif est de diversifier nos lieux de rencontre d'une année sur l'autre de manière à couvrir l'ensemble du territoire français

En 2012, nous nous sommes rendus à Biarritz, Colmar, Grenoble, Lyon, Montpellier et Rouen.

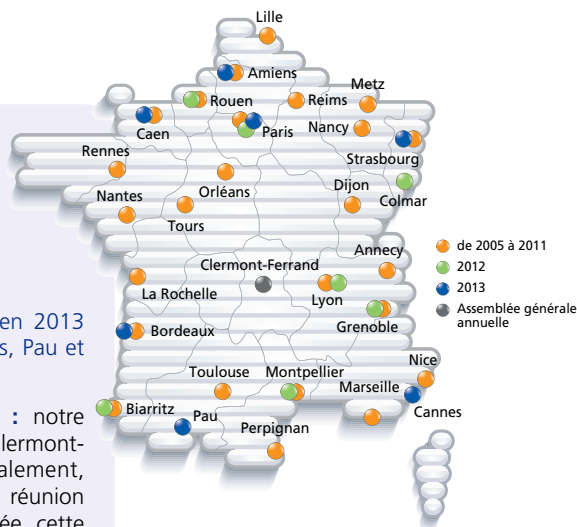
Nous vous donnons rendez-vous en 2013 à Amiens, Bordeaux, Caen, Cannes, Pau et Strasbourg.

**La réunion annuelle de Paris :** notre Assemblée générale se tenant à Clermont-Ferrand, nous organisons également, généralement en automne, une réunion annuelle à Paris. Elle sera animée cette année par Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin.

Elle se tiendra au Palais des Congrès, le 24 novembre 2012, dans le cadre du salon ACTIONARIA.

**NOUVEAU :** Vous souhaitez participer à une réunion d'Actionnaires Michelin qui se tient dans une ville en dehors de votre région?

Inscrivez-vous sur notre site internet : [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires) rubrique "Réunion d'actionnaires".



## Agenda

### Nos rendez-vous financiers

- ▶ **12 février 2013**  
Résultats annuels 2012
- ▶ **22 avril 2013**  
Informations financières trimestrielles
- ▶ **17 mai 2013**  
Assemblée générale des actionnaires

### Nos rencontres actionnaires

- 26 mars 2013 :** Cannes
- 23 avril 2013 :** Bordeaux
- 13 juin 2013 :** Amiens
- 24 septembre 2013 :** Caen
- 26 novembre 2013 :** Strasbourg
- 3 décembre 2013 :** Pau

## Rendez-vous au Salon ACTIONARIA les 23 et 24 novembre 2012 au Palais des Congrès de Paris



Depuis plusieurs années, Michelin est présent sur le salon ACTIONARIA, rendez-vous privilégié pour échanger avec vous. Les équipes des Relations Actionnaires, des membres du Comité Consultatif des Actionnaires ainsi que du Service Consommateurs Michelin seront totalement disponibles pour vous renseigner et répondre à toutes vos questions.

### Fiche d'Identité de l'action

Chiffres au 30 septembre 2012

**Code ISIN :** FR0000121261

**Nombre d'actions :** 181 997 897

**Cours de clôture :** 60,96 euros

**Variation depuis le 01/01/12 :** 33,45 %

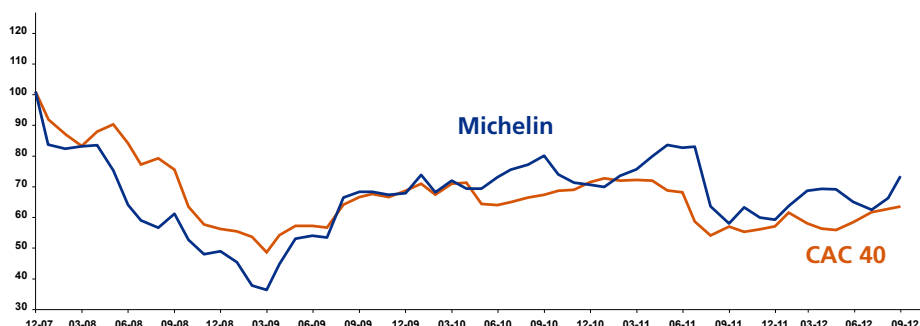
**Capitalisation boursière :** 11 Md €

### Répartition du capital au 30/09/2012 :

- ▶ Personnel **1,7 %**
- ▶ Actionnaires Individuels **11,7 %**
- ▶ Institutionnels Résidents **26,5 %**
- ▶ Institutionnels Non-Résidents **60,1 %**

### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(base 100 : 31 décembre 2007)



### Une équipe à votre service

Service Relations Actionnaires Individuels

**N° Vert (France uniquement Appel gratuit) :** 0 800 000 222

**Téléphone :** + 33 (0) 4 73 98 59 00

**Télécopie :** + 33 (0) 4 73 98 59 30

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

**Siège social :**  
Compagnie Générale  
des Établissements Michelin  
12 cours Sablon  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9  
FRANCE



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