VISTO DA DENTRO
L'International BIB FORUM 2010
Pagina 3

SE NE PARLA
La campagna pubblicitaria mondiale in bella mostra
Pagina 6

PIÙ VICINI A VOI
Il Comitato Consultivo degli Azionisti recluta nuovi membri
Pagina 8

NUMERO 05
MARZO 2011

Orizzonti

LA LETTERA DI MICHELIN AGLI AZIONISTI

DOSSIER

2011 - 2015:
Una **nuova fase** di **conquista**

Pagine 4/5

EDITORIALE

Gentile Signora, Egregio Signore, Caro Azionista,

Il 2010 è stato un anno eccellente per Michelin, caratterizzato da un livello storico di redditività. Dobbiamo questo risultato alla mobilitazione di tutte le equipe che hanno saputo approfittare della ripresa dei mercati dello pneumatico, ma anche a una competitività e a un'efficacia rafforzate dal nostro programma Horizon 2010. Michelin esce dalla crisi rafforzata, pronta ad avviare una nuova fase di conquista.

La crescita del mercato mondiale dello pneumatico e l'adeguamento dei trasporti alle sfide dello sviluppo sostenibile rappresentano opportunità storiche per il futuro del Gruppo.

Sul piano geografico, abbiamo avviato il riequilibrio delle nostre attività, in linea con l'evoluzione del mercato, attraverso un vasto programma di investimenti nei paesi a forte crescita.

Sul piano tecnologico, abbiamo anticipato queste evoluzioni, lanciando sul mercato pneumatici che consumano sempre meno materie prime, pur essendo più sicuri, che percorrono più chilometri e fanno risparmiare carburante.

La nostra strategia per i prossimi cinque anni è ambiziosa e si articola intorno a tre grandi assi: una crescita forte e diversificata, il rafforzamento della nostra competitività e il mantenimento della performance economica.

Quali sono i nostri principali vantaggi per riuscirci?
La nostra capacità di soddisfare i bisogni reali dei clienti con l'innovazione, il marchio Michelin e il suo capitale di fiducia, ma anche con gli altri marchi del Gruppo e con i servizi, che dovremo arricchire e diversificare. Infine, la professionalità e l'impegno dei nostri dipendenti, che hanno permesso a Michelin di crescere e di diventare un leader.

Sono fiducioso: ce la faremo.

Michel Rollier,
Gerente

MICHELIN
Il modo migliore di avanzare

"2010: **Un livello storico di redditività**"

Jean-Dominique Senard,
Gerente

Evoluzione dei principali mercati dello pneumatico nel 2010.

- **VETTURA TRASPORTO LEGGERO**

Complessivamente, i mercati del primo equipaggiamento sono in ripresa (+25%), ma rimangono al di sotto del livello del 2007 in Europa e in Nord America. I mercati del ricambio registrano un aumento del 9% nell'arco dell'anno, con una domanda vicina al livello del 2007 nei mercati maturi.

- **TRASPORTO PESANTE (solo mercato del radiale)**

L'aumento è trascinato dall'incremento dei volumi (+ 13,4%) e dall'effetto positivo mix-prezzo (+ 1,7%). Quest'ultimo associa un effetto mix sfavorevole più che compensato da un effetto prezzo favorevole. L'effetto favorevole dei prezzi (+ 2,6%) ha subito un'accelerazione a vantaggio degli aumenti delle tariffe del Gruppo attuate in tutte le zone. L'impatto delle parità di cambio è positivo e pari al 4,8%.

Attività e risultati della Società a fine dicembre 2010.

- **VENDITE NETTE**

Le vendite nette sono pari a 17 891 milioni di euro, in crescita del 20,8 % a tassi di cambio correnti rispetto al 2009.

L'aumento è trascinato dall'incremento dei volumi (+ 13,4%) e dall'effetto positivo mix-prezzo (+ 1,7%). Quest'ultimo associa un effetto mix sfavorevole più che compensato da un effetto prezzo favorevole. L'effetto favorevole dei prezzi (+ 2,6%) ha subito un'accelerazione a vantaggio degli aumenti delle tariffe del Gruppo attuate in tutte le zone. L'impatto delle parità di cambio è positivo e pari al 4,8%.

- **RISULTATI**

Il risultato operativo del Gruppo, al lordo degli elementi non ricorrenti, ammonta a **1 695 milioni di euro, pari al 9,5% delle vendite nette,** contro 862 milioni di euro e il 5,8% nel 2009. Il miglioramento di 833 milioni di euro del risultato operativo o di 3,7 punti di margine operativo riflette principalmente l'effetto favorevole dell'incremento dei volumi (914 milioni di euro), del mix prezzo (278 milioni di euro, di cui 391 milioni di euro a titolo dei prezzi) e delle parità (184 milioni di euro). Il rincaro delle materie prime pesa per 544 milioni di euro.

Il risultato netto comporta un utile di 1 049 milioni di euro.

- **POSIZIONE FINANZIARIA NETTA**

Nel 2010, il Gruppo ha generato un *free cash flow* di 426 milioni **di euro,** nonostante la ripresa degli investimenti (1 100 milioni di euro) e il contributo anticipato ai fondi pensione (270 milioni di euro).

Alla fine del 2010, **il rapporto di indebitamento ammonta al 20%,** e beneficia del successo dell'aumento di capitale di 1,2 miliardi di euro effettuato in ottobre.

Prospettiva 2011

Il gruppo Michelin si è impegnato in una nuova fase di conquista e accelera la propria crescita, mentre la domanda mondiale di pneumatici dovrebbe ricominciare a crescere e i corsi delle materie prime dovrebbero essere ancora oggetto di tensioni.

In tale contesto, Michelin dispone delle carte vincenti che la contraddistinguono: forza del marchio e posizionamento prezzi premium che lei permette; leadership tecnologica, equilibrio delle prestazioni dei suoi pneumatici e flessibilità industriale; struttura finanziaria robusta che le consente di trascinare la sua ambizione di crescita ed affrontare le incertezze.

Forte di queste caratteristiche positive e a meno di notevoli cambiamenti del contesto economico, il gruppo Michelin si prefigge obiettivi ambiziosi per il 2011.

1. Il Gruppo punta a un aumento dei volumi di almeno il 6,5%, in linea con gli obiettivi di crescita per il periodo 2011-2015.

2. Michelin manterrà una forte reattività della sua politica dei prezzi di fronte al rincaro di tutte le materie prime:
l'impatto delle materie prime sul risultato operativo è stimato oggi in 1 500 milioni di euro, in un anno completo. Sin d'ora il 75% di questo sovraccosto è compensato grazie all'effetto che hanno avuto su tutto l'anno gli aumenti effettuati nel 2010, all'applicazione delle clausole di indicizzazione sui corsi delle materie prime nel 2011 e ai nuovi aumenti dei prezzi già annunciati nel 2011. Inoltre, il Gruppo continuerà il pilotaggio dei suoi prezzi con l'obiettivo di trasferire l'integralità dei costi addizionali delle materie prime.

3. Michelin prevede un risultato operativo 2011 in crescita, nonostante i costi congiunturali legati all'accelerazione della sua presenza nei nuovi mercati.

4. Tenuto conto dell'aumento del costo delle materie prime e di un programma di investimenti senza precedenti, pari a 1,6 miliardi di euro, il *free cash flow* dovrebbe essere temporaneamente negativo nel 2011. Eppure, Michelin conferma il suo obiettivo di generazione di un free cash flow positivo in tutto il periodo 2011-2015.

3 000 persone riunite nel grande auditorium del Palazzo dei Congressi di Parigi

Alcune **citazioni:**

- ***"Una sensazione di rivitalizzazione di fierezza"***
- ***"Si procede speditamente e mi piace questo messaggio"***
- ***"Ho sentito davvero la forza di Michelin"***
- ***"Un'opportunità favolosa di vedere la diversità di Michelin"***

L'International **BIB FORUM 2010**

Per la prima volta nella sua storia, il gruppo Michelin ha riunito in un unico luogo 3000 suoi manager provenienti da tutti i settori professionali e da tutto il mondo. L'obiettivo di questo raduno esclusivo e internazionale: federare tutte le energie intorno ad un futuro comune, valorizzare la diversità delle zone geografiche e la potenza di Michelin come leader mondiale.

L'International BIB FORUM che si è svolto al Palazzo dei Congressi di Parigi il 14 e 15 ottobre ha mantenuto le promesse: un raduno esclusivo e molteplice sia per il contenuto degli argomenti affrontati ma anche per i numerosi contatti fra tutti i protagonisti. Attraverso conferenze in seduta plenaria, i partecipanti hanno potuto scambiare idee con i Gerenti sul bilancio del piano "Horizon 2010", condividere le sfide del futuro, discutere sul management e l'innovazione all'interno del Gruppo. Seguendo un percorso espositivo, ognuno poteva scoprire la varietà delle culture e dei mercati attraverso otto padiglioni che mettevano in scena le specificità delle otto zone geografiche di attività del Gruppo. Un'isola dedicata appositamente ai grandi programmi di trasformazione del Gruppo presentava i nuovi processi e modi di funzionamento da privilegiare all'interno per migliorare la competitività, controllare i costi e per soddisfare sempre di più la clientela di oggi e di domani. Infine, nel suo discorso conclusivo, Michel Rollier ha condiviso la sua ambizione per il Gruppo ed ha enunciato la strategia per il periodo 2011-2015: "Michelin ha davanti a sé un brillante avvenire, con una molteplicità di opportunità e anche di sfide. Michelin conoscerà profondi cambiamenti demografici. Passeremo dall'essere un'Azienda che fa operazioni internazionali a un Gruppo davvero mondiale. Infine, dobbiamo ricordare che ci riusciremo soltanto se adatteremo il nostro comportamento a un mondo in pieno cambiamento e non si potrà fare nulla di tutto ciò senza la crescita. Per questo acceleriamo il ritmo dei nostri investimenti e portiamo avanti attivamente i nostri obiettivi strategici per il 2015".

Una sfida che il Gruppo può accettare se tutto il personale si associa alla stessa ambizione, capita e condivisa da tutti, perché senza aderire a dei valori e a una visione comuni, non ci sono grandi progetti per un'azienda. Alla fine dell'incontro, sono stati diffusi in tutti i paesi alcuni documenti di comunicazione interna volti a facilitare la comprensione dei messaggi. I 110 000 dipendenti del Gruppo di tutto il mondo sono stati così invitati a condividere il contenuto dell'evento attraverso riunioni condotte dai loro manager.

Che ognuno possa conoscere il senso della sua azione e del suo contributo diretto al successo del Gruppo: così vinceremo la scommessa dell'International Bib Forum 2010!

Esposizione dei padiglioni delle zone

Un evento che gode di un unanime consenso all'interno

L'87% dei partecipanti si è dichiarato soddisfatto o molto soddisfatto della sua partecipazione all'evento*. La scelta di un unico luogo per riunire tutte le zone geografiche è uno degli elementi più apprezzati: ha permesso di avere una molteplicità di scambi arricchenti. Il discorso conclusivo di Michel Rollier è l'intervento che è stato meglio percepito. La strategia è percepita come volontaristica. La capacità di innovare e lo spirito di conquista di un gruppo potente, che sa evolversi e modernizzarsi pur rimanendo fedele ai suoi valori, sono i principali messaggi che vengono ricordati dai partecipanti. Un appuntamento che ha consolidato il livello di fiducia dei partecipanti nei confronti del Gruppo e del suo sviluppo.

**Fonte: indagine CSA*

2011 - 2015: una **nuova fase** di **conquista**

I progressi di competitività ottenuti dal Gruppo negli ultimi anni, l'impegno e la professionalità delle sue equipe, il valore dei suoi marchi, permettono di affrontare il periodo 2011-2015 con entusiasmo e fiducia. Oggi nel mondo circolano 800 milioni di veicoli e probabilmente saranno 1,5 miliardi nel 2030! La crescita dei nuovi mercati e il cambiamento strutturale in corso nei mercati maturi rappresentano un'opportunità storica.

I paesi a forte crescita conoscono o conosceranno un grande sviluppo del mercato dei trasporti. È il caso della Cina, del Brasile, del Sud America e dell'India, ma anche della Russia, del Medio Oriente e ben presto dell'Africa.

Parallelamente, nei paesi maturi il contesto di rincaro dei costi delle materie prime e dell'energia aumenta le esigenze dei clienti in materia di rispetto dell'ambiente. La strategia di Michelin per i prossimi anni è ambiziosa e volontaristica. Si articola intorno a quattro obiettivi prioritari.

Una crescita del 25% in termini di volume entro il 2015 e del 50% entro il 2020

È l'ambizione del Gruppo: una crescita forte e diversificata che farà leva sull'innovazione. È da sempre la forza di Michelin e permette al Gruppo di continuare a differenziare la sua offerta di prodotti e servizi rispetto a quella dei concorrenti. Le attuali ricerche nel settore dei materiali e dell'alleggerimento degli pneumatici sono promettenti.

Una crescita del marchio Michelin, con il suo impegno di qualità, l'equilibrio delle prestazioni evidenziato dai suoi prodotti, che è particolarmente in linea con le aspettative dei clienti e della società.

Una forte presa di posizione nel segmento degli pneumatici "economici e prestazionali" costituirà anche un'importante fonte di redditività. Questo segmento rappresenta già oltre il 40% del mercato mondiale ed ha un tasso di crescita superiore a quello degli pneumatici di grandi marchi già radicati. Il portafoglio marchi del Gruppo sarà la punta di diamante di questa leva di crescita importante per Michelin nei prossimi anni.

La politica di accesso al mercato sarà un fattore chiave per avere successo in questa nuova fase di conquista. Si baserà su un rapporto di fiducia, professionale, esigente con tutti gli attori della distribuzione. La crescita sarà originata anche dai servizi: non saranno più soltanto un contributo alla vendita degli pneumatici, ma anche una vera fonte di creazione del valore. La realizzazione di un importante programma di investimenti permetterà di aumentare ulteriormente le capacità produttive nei mercati a forte crescita, di rafforzare la competitività degli stabilimenti delle zone mature e di sviluppare i sistemi di informazione a sostegno dell'offerta di servizi.

I nostri obiettivi finanziari per il 2015:
Crescita in volume del 25% entro il 2015 e del 50% entro il 2020
Risultato operativo nettamente superiore a **2 miliardi di euro nel 2015**

Un rafforzamento della competitività attraverso la prassi permanente e generalizzata dell'eccellenza operativa

Gli sforzi intrapresi dal 2005 assicurano ora a Michelin nei paesi maturi gli stabilimenti più prestazionali in termini di dimensione e di costo di produzione industriale. Tuttavia il Gruppo raddoppierà la sua flessibilità e aumenterà la sua produttività di oltre il 30% entro il 2015. Questa politica deve essere accompagnata dal miglioramento dell'ergonomia e del contesto del lavoro, nonché dal potenziamento delle misure di igiene e sicurezza, perché il rispetto delle persone rimane al centro dei valori del Gruppo.
In questo periodo saranno aperti due cantieri. Il primo punta al miglioramento delle diverse "*supply chain*" e dei mezzi logistici del Gruppo al fine di migliorare il tasso di soddisfazione della domanda. Sarà la procedura "*Michelin Supply Chain and Logistic Way*" che implica una forte sinergia tra supply chain, logistica, industria e commercio. Il secondo si prefigge l'obiettivo di ridurre i costi e la complessità dei sistemi informativi.

Una performance economica e finanziaria sostenibile

La performance economica e finanziaria di Michelin, risultato di questa strategia e condizione dello sviluppo del Gruppo, punta ad ottenere un risultato operativo nettamente superiore ai 2 miliardi di euro nel 2015, un ritorno sui capitali investiti (ROCE) superiore al 9% e infine un free cash flow positivo nel periodo 2010-2015. Obiettivi ambiziosi, che richiedono il massimo rigore negli investimenti, il pieno utilizzo degli attivi e soprattutto forti esigenze di programmazione delle spese generali.

Un impegno reciproco dell'Aziende e del personale con "Avanzare Insieme"

Entro il 2015, il miglioramento dell'impegno delle equipe, il reclutamento e l'integrazione di nuove competenze, il rafforzamento della qualità del management sono al centro delle priorità di Michelin. Una sfida generazionale, per prendere in considerazione le aspettative delle popolazioni giovani, ma anche culturale, data la crescente quota di dipendenti provenienti dai nuovi paesi in cui il Gruppo si svilupperà.

"La crescita verrà anche dai servizi: non saranno più soltanto un contributo alla vendita degli pneumatici, bensì una vera fonte di creazione del valore."

Didier Miraton
Gerente

Successo dell'aumento di capitale

L'aumento di capitale, con il mantenimento del diritto di sottoscrizione preferenziale, lanciato il 28 settembre scorso da Michelin, è stato pari ad un importo finale lordo di 1,2 miliardi di euro, corrispondente alla creazione di più di 27 milioni di nuove azioni.

L'aumento di capitale permetterà al Gruppo:
- di finanziare, sin da quest'anno, l'accelerazione dello sviluppo di Michelin che si tradurrà soprattutto in un aumento degli investimenti annui del Gruppo, i quali si avvicineranno a 1,6 miliardi di euro;
- di consolidare il suo rating creditizio e la sua capacità di accesso ai mercati del finanziamenti;
- in linea generale, di rafforzare la flessibilità finanziaria del Gruppo.

Un grande ringraziamento a tutti i nostri azionisti per la fiducia che hanno espresso nella strategia di Michelin e nelle sue prospettive di crescita.

MONDIAL DE L'AUTOMOBILE

La campagna pubblicitaria mondiale **in bella mostra**

In occasione del Salone dell'auto di Parigi, il Mondial de l'Automobile 2010, il cui tema principale era la mobilità sostenibile, Michelin ha messo in scena sullo stand la sua campagna pubblicitaria mondiale con una scenografia innovativa e alcune animazioni tridimensionali. Un modo per far capire ai visitatori che *lo pneumatico giusto può cambiare tutto*.

Lo stand si sviluppava intorno a "l'equilibrio delle prestazioni" degli pneumatici MICHELIN – sicurezza, longevità, risparmio di carburante – e riprendeva gli elementi visivi dei messaggi pubblicitari associati, accentuati da effetti sensoriali.

Per quanto riguarda i prodotti, sullo stand veniva presentata una selezione di pneumatici vettura dotati della marcatura "GREEN X", tra cui le ultime novità: MICHELIN Pilot Sport 3 e MICHELIN Alpin 4.

PERFORMANCE

L'ADAC assegna 3 stelle al nuovo pneumatico invernale

Lo pneumatico MICHELIN Alpin 4, che nel 2010 ha avuto il suo primo anno di commercializzazione, in settembre è stato insignito della più alta onorificenza in seguito a un test effettuato dall'ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil Club), in collaborazione con i suoi omologhi austriaco e svizzero ed ha ottenuto la menzione "altamente raccomandabile", ossia 3 stelle. Vince il test con il migliore punteggio globale su 13 partecipanti!

Lo pneumatico MICHELIN Alpin 4 sviluppa un equilibrio di prestazioni finora ineguagliato. Associa infatti i massimi livelli di aderenza, longevità ed efficienza energetica e questo in tutte le condizioni climatiche invernali incontrate: pioggia, neve o ghiaccio.

GIGANTE

Lo pneumatico più grande del mondo

Alto 4 metri e con un peso di 5 tonnellate, lo pneumatico Genio civile MICHELIN XDR 59/60R63, leader del mercato delle coperture da 63 pollici, è in grado di sostenere un carico di 100 tonnellate per pneumatico.

APERTURA

Benvenuti in Vietnam

Michelin ha aperto una filiale in Vietnam per rafforzare la sua presenza nel Sud Est Asiatico. I collaboratori della nuova entità hanno la missione di aumentare l'offerta di prodotti e servizi del Gruppo in linea con la crescita economica e lo sviluppo delle infrastrutture, che favorisce la diffusione degli pneumatici radiali in questa regione del mondo.

TRASPORTO PESANTE

Un milione di pneumatici X One

Apprezzato dai trasportatori per le sue prestazioni in termini di risparmio di peso e di carburante, lo pneumatico MICHELIN X One ha superato il traguardo di un milione di pneumatici venduti.

Secondo una ricerca su scala reale condotta da un organismo indipendente, l'apporto di questo pneumatico extra large consente di creare un divario di almeno il 7% nei consumi di carburante rispetto ai migliori pneumatici gemellati della concorrenza.

AVION

Decollo con Air France-KLM

L'estate scorsa Michelin ha firmato due contratti a lungo termine con le compagnie aeree Air France e KLM. In questo modo circa 425 aerei in totale, appartenenti sia a Air France-KLM che ad alcuni clienti terzi in manutenzione presso le due compagnie, saranno equipaggiati con pneumatici MICHELIN. Questi contratti sono di tipo "fatturazione all'atterraggio dell'aereo". L'offerta globale di Michelin, che si basa sulla qualità dei suoi prodotti e delle sue offerte di servizi innovativi, è stata decisiva per la firma di quest'accordo a lungo termine.

COMPETIZIONI

Il gruppo MICHELIN **monopolizza i podi del Dakar**

Gli pneumatici dei marchi MICHELIN (moto e camion) e BFGoodrich (categoria auto) hanno vinto la 33esima edizione del Rally Dakar che si è svolta in Sud America, dal 30 dicembre 2010 al 16 gennaio 2011, e ha visto alla partenza più di 400 partecipanti.

Questo rally in fuoristrada, il più difficile del mondo, è il luogo ideale per fare test in dimensioni reali. A causa delle condizioni estreme in cui si svolge, permette la messa a punto delle nuove tecnologie e serve da laboratorio per le innovazioni di cui poi usufruiranno i consumatori.

VIAMICHELIN

Preparate i vostri viaggi su IPhone

Ristoranti delle guide Michelin, prenotazione di alberghi, informazioni sul traffico in tempo reale in Francia[1] e nel Regno Unito, guide di viaggio, magazine turismo e gastronomia in video…sono ora tra le 26 applicazioni del catalogo ViaMichelin su IPhone.

(1) Disponibile anche su iPad

MICHELIN LIFESTYLE

La catena composita MICHELIN Easy Grip eletta prodotto dell'anno

La catena composita MICHELIN Easy Grip è stata eletta prodotto dell'anno 2010 in Francia, nella categoria Marketing dell'Innovazione. Questo titolo prestigioso le è stato assegnato in seguito a uno studio svolto da un ente indipendente presso 10 000 famiglie rappresentative della popolazione francese.

DUE RUOTE

L'MTB davvero… per tutti i terreni

Per soddisfare le aspettative di ciclisti sempre più esigenti, Michelin ottimizza e semplifica la sua offerta con una gamma esclusiva di pneumatici per mountain bike: MICHELIN Wild. Viene proposta, in base al tipo di terreno, in tre linee complementari: MICHELIN WildRace'R per terreni cedevoli, MICHELIN WildGrip'R per terreni misti, MICHELIN WildRock'R per terreni estremi. Una quarta denominazione, MICHELIN WildRun'R, è stata creata per l'uso stradale, studiata per gli allenamenti su strada in inverno.

Fiscalità delle azioni

La Lettera agli Azionisti nella versione francese prevede, in questa posizione, un articolo sui testi della normativa fiscale sulle azioni applicabile nel 2011 alle persone fisiche residenti in Francia.
L'articolo non è trasponibile nelle altre lingue perché ogni paese dispone delle proprie norme fiscali.

Richiamo:

Per essere residenti in Francia, non basta disporre di un indirizzo in Francia.
In genere, una persona viene considerata residente in Francia se soddisfa uno dei 4 seguenti casi:

- ha il suo nucleo familiare in Francia,
- ha il suo luogo di dimora principale in Francia (più di 183 giorni),
- esercita un'attività professionale in Francia,
- ha il centro dei suoi interessi economici in Francia.

Tali disposizioni devono essere interpretate nel quadro delle convenzioni internazionali in materia di doppia imposizione.

Programma

I nostri appuntamenti finanziari

- **21 aprile 2011**
  Informazione finanziaria trimestrale al 31 marzo 2011
- **13 maggio 2011**
  Assemblea Generale degli Azionisti
- **29 luglio 2011**
  Risultati del 1° semestre 2011
- **26 ottobre 2011**
  Informazione finanziaria trimestrale al 30 settembre 2011

I nostri incontri con gli Azionisti

- **21 marzo 2011**: Marseille
- **05 aprile 2011**: Tolosa
- **31 maggio 2011**: Lille
- **22 settembre 2011**: Metz
- **27 settembre 2011**: Annecy
- **09 novembre 2011**: Rennes
- **18-19 novembre 2011**: Salone Actionaria - Parigi - Palazzo dei Congressi*

* La riunione annuale di Parigi, presieduta dai nostri Gerenti, si terrà nell'ambito del salone Actionaria, il 19 novembre.

Il Comitato Consultivo degli Azionisti recluta nuovi membri

Lei è un azionista del gruppo Michelin?
Ama la cultura aziendale e i valori di Michelin?
È disponibile e dinamico?

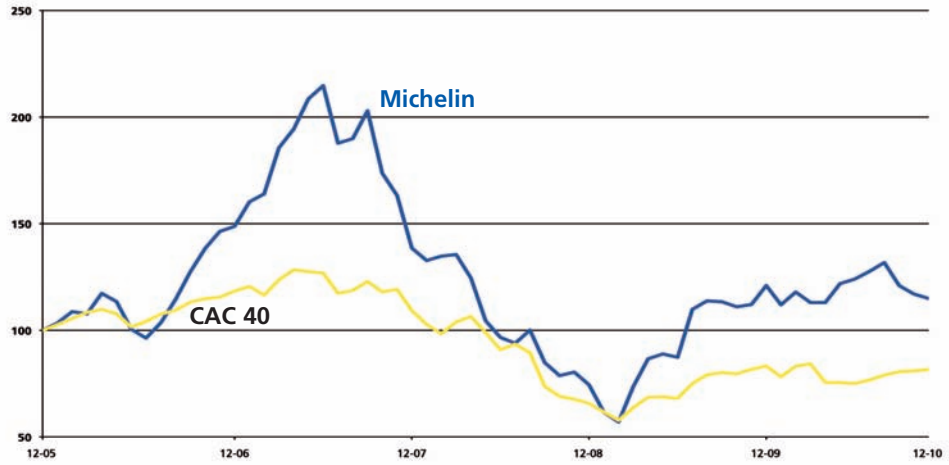
Presenti la sua candidatura al Servizio Relazioni con gli Azionisti per diventare un nuovo membro del nostro Comitato e aiutarci a migliorare la comunicazione con i nostri singoli Azionisti.

Tutte le modalità di reclutamento sono disponibili sul nostro sito
www.michelin.com/actionnaires

Si prega di notare che la lingua di lavoro è il francese (non sono disponibili traduzioni).

EVOLUZIONE DEL CORSO DELL'AZIONE

(Base 100: 31 dicembre 2005)



Scheda d'Identità

Cifre al 31 dicembre 2010

Codice ISIN: FR0000121261
Numero di azioni: 176 607 845
Valore di chiusura: 53,70 €
Variazione dal 01/01/2010 + 0,22%
Capitalizzazione di borsa: 9,48 Md €

Ripartizione del capitale al 31/12/2010:

- Personale **1,8%**
- Singoli Azionisti **13,2%**
- Istituzionali Residenti **29,8%**
- Istituzionali Non Residenti **55,2%**

Un' equipe al vostro servizio

Servizio Relazioni con i singoli Azionisti
N° Verde (solo in Francia/chiamata gratuita): 0 800 000 222
Telefono: + 33 (0) 4 73 98 59 00
Fax: + 33 (0) 4 73 98 59 04
E-mail: actionnaires-individuels @fr.michelin.com
Sede sociale: Compagnie Générale des Établissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand
Cedex 9 – France

www.michelin.com/actionnaires

Direction de la Communication et des Marques - Maquette : W & CIE ® / Montage : LA MACHINE Photos : © Michelin, Pierre CHAMBON / Michelin, Philippe GAGIC / Michelin, Jérôme CAMBIER / Michelin