



Horizons

NUMÉRO 05
MARS 2011

LA LETTRE DES ACTIONNAIRES DE MICHELIN

DOSSIER

2011 - 2015 :
une **nouvelle étape**
de **conquête**

Pages 4/5

ÉDITO



Madame, Monsieur,
Cher Actionnaire,

L'année 2010 est une excellente année pour Michelin, marquée par un niveau historique de rentabilité.

Ce résultat, nous le devons à la mobilisation de l'ensemble des équipes qui ont su profiter de la reprise des marchés du pneumatique, mais aussi à une compétitivité et une efficacité renforcées par notre plan Horizon 2010. Michelin sort renforcé de la crise, prêt à engager une nouvelle étape de conquête.

La croissance du marché mondial du pneumatique et l'adaptation du transport aux enjeux du développement durable sont des opportunités historiques pour l'avenir du Groupe.

Sur le plan géographique, nous avons engagé le rééquilibrage de nos activités, en ligne avec l'évolution du marché, à travers un vaste programme d'investissements dans les pays de forte croissance.

Sur le plan technologique, nous avons anticipé ces évolutions en mettant sur le marché des pneus qui consomment toujours moins de matières premières, et pourtant plus sûrs, qui roulent plus longtemps et qui font économiser du carburant.

Notre stratégie pour les cinq ans à venir est ambitieuse et s'articule autour de trois grands axes : une croissance forte et diversifiée, le renforcement de notre compétitivité et le maintien de notre performance économique.

Quels sont nos principaux atouts pour y parvenir ?

Notre capacité à satisfaire les besoins réels de nos clients par l'innovation, la marque Michelin et son capital de confiance, mais aussi les autres marques du Groupe ainsi que les services que nous allons enrichir et diversifier. Enfin, le professionnalisme et l'engagement de notre personnel qui ont permis à Michelin de grandir et de devenir un leader.

Je suis confiant : nous réussissons.

Michel Rollier,
Gérant



MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer



Jean-Dominique Senard,
Gérant

2010 : Un niveau historique de rentabilité



Évolution des principaux marchés de pneumatiques en 2010.

• TOURISME CAMIONNETTE

Globalement, les marchés de la première monte s'établissent en rebond (+ 25 %), mais demeurent en deçà de leur niveau de 2007 en Europe et en Amérique du Nord. Les marchés de remplacement progressent de 9 % sur l'année, avec une demande proche de son niveau de 2007 sur les marchés matures.

• POIDS LOURD (Marché radial uniquement)

Les marchés de la première monte ont connu une forte hausse (+ 33 %) mais toujours en retrait marqué par rapport à 2007 en Europe et Amérique du Nord. Le marché du remplacement a bondi globalement de 17 %, principalement sous l'effet de la fin du déstockage pour ce qui concerne l'Europe et l'Amérique du Nord.

Activité et résultats de la Société à fin décembre 2010.

• VENTES NETTES

Les ventes nettes s'établissent à 17 891 millions d'euros, en progression de 20,8 % à taux de change courants par rapport à 2009.

Cette hausse est tirée par l'augmentation des volumes (+ 13,4 %) et l'effet positif de prix-mix (+ 1,7 %). Ce dernier combine un effet mix défavorable plus que compensé par un effet prix favorable. L'effet favorable des prix (+ 2,6 %) s'est accéléré à la faveur des hausses de tarifs du Groupe dans l'ensemble des zones. L'impact des parités de change est positif de 4,8 %.

• RÉSULTATS

Le résultat opérationnel du Groupe, avant éléments non récurrents, s'établit à 1 695 millions d'euros, soit 9,5 % des ventes nettes, contre 862 millions d'euros et 5,8 % en 2009. L'amélioration de 833 millions d'euros du résultat opérationnel ou de 3,7 points de marge opérationnelle traduit principalement l'effet favorable de la hausse des volumes (914 millions d'euros), du prix mix (278 millions d'euros, dont 391 millions d'euros au titre des prix) et des parités (184 millions d'euros). Le renchérissement des matières premières a pesé à hauteur de 544 millions d'euros.

Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 049 millions d'euros.

• POSITION FINANCIÈRE NETTE

En 2010, le Groupe a généré un cash flow libre positif de 426 millions d'euros, en dépit du redémarrage des investissements (1 100 millions d'euros) et de la contribution anticipée aux fonds de pension (270 millions d'euros).

À fin 2010, le ratio d'endettement s'élève à 20 %, bénéficiant du succès de l'augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros réalisée en octobre.

Perspectives 2011

Le groupe Michelin s'est engagé dans une nouvelle étape de conquête et accélère sa croissance, alors que la demande mondiale de pneumatiques devrait croître à nouveau et que les cours des matières premières devraient rester tendus.

Dans cet environnement, Michelin dispose d'atouts qui le distinguent : force de la marque et positionnement prix premium qu'elle permet ; leadership technologique et équilibre de performances de ses pneus et flexibilité industrielle ; structure financière robuste permettant de porter son ambition de croissance et de faire face aux aléas.

Fort de ces atouts et sauf changement majeur de contexte économique, le groupe Michelin se fixe des objectifs ambitieux pour 2011.

1. Le Groupe vise une augmentation des volumes d'au moins 6,5 %, en ligne avec les objectifs de croissance pour 2011-2015.
2. Michelin maintiendra une forte réactivité de sa politique de prix face au renchérissement de l'ensemble des matières premières :

L'impact des matières premières sur le résultat opérationnel est aujourd'hui estimé à 1 500 millions d'euros en année pleine. D'ores et déjà, 75 % de ce surcoût sont compensés grâce à l'effet en année pleine des hausses passées en 2010, la mise en œuvre en 2011 des clauses d'indexation sur les cours des matières premières et les nouvelles augmentations de prix déjà annoncées en 2011. Au-delà, le Groupe poursuivra le pilotage de ses prix avec pour objectif de répercuter l'intégralité des coûts additionnels de matières premières.

3. Michelin envisage un résultat opérationnel 2011 en croissance, malgré des coûts conjoncturels liés à l'accélération de sa présence dans les nouveaux marchés.
4. Compte tenu de l'augmentation du coût des matières premières et d'un programme d'investissement sans précédent à 1,6 milliard d'euros, le cash flow libre devrait être temporairement négatif en 2011. Pour autant, Michelin confirme son objectif de génération d'un cash flow libre positif sur l'ensemble de la période 2011-2015.



Quelques citations :

- ▶ « Un sentiment de ressourcement et de fierté »
- ▶ « On va de l'avant, et j'aime ce message »
- ▶ « J'ai bien senti la force de Michelin »
- ▶ « Une opportunité fabuleuse de voir la diversité de Michelin »

3 000 personnes réunies dans le grand auditorium du Palais des Congrès de Paris

L'International BIB FORUM 2010

Pour la première fois de son histoire, le groupe Michelin a réuni 3 000 de ses managers de tous horizons professionnels et originaires du monde entier en un seul lieu. L'objectif de ce rassemblement unique et international : fédérer toutes les énergies autour d'un avenir commun, mettre en valeur la diversité des zones géographiques et la puissance de Michelin comme leader mondial.

L'International BIB FORUM qui s'est tenu au Palais des Congrès de Paris les 14 et 15 octobre 2010 a tenu ses promesses : un rassemblement unique et multiple à la fois par le contenu des sujets abordés mais aussi par les nombreux contacts entre tous les acteurs. Au travers de conférences en plénière, les participants ont pu échanger avec les Gérants sur le bilan du plan "Horizon 2010", partager les enjeux du futur, débattre sur le management et l'innovation au sein du Groupe. A travers un parcours d'exposition, chacun pouvait découvrir la variété des cultures et des marchés au travers de huit pavillons mettant en scène les spécificités des huit zones géographiques d'activité du Groupe. Un îlot spécialement consacré aux grands programmes de transformation du Groupe présentait les nouveaux processus et modes de fonctionnements à privilégier en interne pour améliorer la compétitivité, contrôler les coûts et toujours mieux satisfaire les clients d'aujourd'hui et de demain. Enfin, lors de son discours de clôture, M. Michel Rollier a partagé son ambition pour le Groupe et énoncé sa stratégie pour 2011-2015 : "Michelin a un brillant avenir devant lui, avec une multitude d'opportunités et aussi des défis. Michelin va connaître de profonds

changements démographiques. Nous allons passer d'une Entreprise réalisant des opérations internationales à un Groupe réellement mondial. Enfin, il faut garder à l'esprit que nous ne réussirons qu'en adaptant notre comportement à un monde en plein changement, et rien de cela ne pourra se faire sans croissance. Et c'est pour cela que nous accélérons le rythme de nos investissements et que nous poursuivons activement nos objectifs stratégiques pour 2015".

Un défi que le Groupe peut relever si l'ensemble du personnel adhère à la même ambition, comprise et partagée par chacun, car sans adhésion à des valeurs et à une vision communes, il n'y a pas de grand projet pour une entreprise.

A l'issue de la rencontre, des documents de communication interne destinés à faciliter l'appropriation des messages, ont été diffusés dans tous les pays. Les 110 000 salariés du Groupe de par le monde, ont ainsi été invités à partager le contenu de l'évènement au travers de réunions conduites par leurs managers.

Que chacun connaisse le sens de son action et sa contribution directe à la réussite du Groupe : pari gagné pour IBF 2010 !



Exposition des pavillons de zones

Un évènement plébiscité en interne

87 % des participants se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits d'avoir participé à l'évènement*. Le choix d'un lieu unique pour rassembler toutes les zones géographiques est un des éléments les plus appréciés : il a permis une multitude d'échanges enrichissants. Le discours de clôture de M. Rollier est l'intervention la mieux perçue. La stratégie est ressentie comme volontariste. La capacité à innover et l'esprit de conquête d'un groupe puissant, qui sait évoluer et se moderniser tout en restant fidèle à ses valeurs sont les messages principaux qui restent à l'esprit des participants. Un rendez-vous qui a consolidé le niveau de confiance des participants vis-à-vis du Groupe et de son développement.

*Source : enquête CSA



2011 - 2015 : une **nouvelle** étape de **conquête**

Les progrès de compétitivité réalisés par le Groupe ces dernières années, l'engagement et le professionnalisme de ses équipes, la valeur de ses marques, permettent d'aborder 2015 avec enthousiasme et confiance. 800 millions de véhicules roulent aujourd'hui dans le monde, et probablement 1,5 milliard en 2030 ! La croissance des nouveaux marchés et le changement structurel en cours dans les marchés matures sont une opportunité historique.

Les pays à forte croissance connaissent ou connaîtront un fort développement du marché du transport. C'est le cas pour la Chine, le Brésil, l'Amérique du Sud, l'Inde, mais aussi la Russie, le Moyen Orient et bientôt l'Afrique.

En parallèle, dans les pays matures, le contexte de renchérissement des coûts des matières premières et de l'énergie augmente les exigences des clients en matière de respect de l'environnement. La stratégie de Michelin pour les prochaines années est ambitieuse et volontaire. Elle s'articule autour de quatre objectifs prioritaires.

Une croissance en volume de 25 % d'ici 2015 et de 50 % d'ici 2020

C'est l'ambition du Groupe : une croissance forte et diversifiée qui s'appuiera sur l'innovation. Elle est depuis toujours la force de Michelin et permet au Groupe de continuer à différencier son offre de produits et de services par rapport à celle de ses concurrents. Les recherches actuelles dans le domaine des matériaux et de l'allègement des pneumatiques sont prometteuses.

Une croissance à la marque Michelin, avec son engagement

de qualité, l'équilibre des performances mis en évidence par ses produits, qui est particulièrement en phase avec les attentes des clients et de la société.

Une prise de position forte sur le segment des pneumatiques "économiques performants" sera aussi une source de rentabilité importante. Ce segment représente déjà plus de 40 % du marché mondial et a un taux de croissance supérieur à celui des pneumatiques de grandes marques installées. Le portefeuille de marques du Groupe sera le fer de lance de ce relais de croissance important pour Michelin dans les années à venir.

La politique d'accès au marché sera clé pour réussir cette nouvelle étape de conquête. Elle reposera sur une relation confiante, professionnelle, exigeante avec l'ensemble des acteurs de la distribution. La croissance viendra aussi des services : ils ne seront plus seulement une contribution à la vente de pneumatiques, mais aussi une vraie source de création de valeur. La réalisation d'un programme d'investissements important permettra d'accroître les capacités de production sur les marchés à forte croissance, de renforcer la compétitivité des usines des zones matures et de développer les systèmes d'information en soutien d'une offre de services.



Nos objectifs financiers pour 2015 : Croissance en volume de 25 % d'ici 2015 et 50 % d'ici 2020 Résultat opérationnel nettement supérieur à 2 milliards d'euros en 2015

Un renforcement de la compétitivité par la pratique permanente et généralisée de l'excellence opérationnelle

Les efforts entrepris depuis 2005 assurent désormais pour Michelin dans les pays matures les usines les plus performantes en terme de taille et de coût de revient industriel. Le Groupe va toutefois doubler sa flexibilité et augmenter sa productivité de plus 30 % d'ici 2015. Cette politique doit s'accompagner de l'amélioration de l'ergonomie et du cadre de travail tout comme d'un renforcement des mesures d'hygiène et de sécurité, car le respect des personnes reste au cœur des valeurs du Groupe. Deux chantiers seront ouverts sur la période. Le premier vise à l'amélioration des différentes *supply chain* et moyens logistiques du Groupe afin d'améliorer le taux de satisfaction de la demande. Une démarche *Michelin Supply Chain and Logistic Way* impliquant une forte synergie entre *supply chain*, logistique, industrie et commerce. Le second a pour objectif la réduction des coûts et de la complexité des systèmes d'information.

Une performance économique et financière durable

Résultat de cette stratégie et condition du développement du Groupe, la performance économique et financière de Michelin vise un résultat opérationnel nettement supérieur à 2 milliards d'euros en 2015, un retour sur capitaux investis (ROCE) supérieur à 9 % et enfin un *cash flow* libre positif sur la période 2010-2015. Des objectifs ambitieux qui nécessitent la plus grande rigueur sur les investissements, la pleine utilisation des actifs et toujours de fortes exigences dans le pilotage des frais généraux.

Un engagement réciproque de l'Entreprise et du personnel avec "Avancer Ensemble"

D'ici à 2015, améliorer l'engagement des équipes, recruter et intégrer de nouvelles compétences, renforcer la qualité du management sont au cœur des priorités de Michelin. Un défi générationnel, afin de prendre en compte les attentes des jeunes populations, mais aussi culturel étant donnée la part croissante des effectifs qui viendront des nouveaux pays dans lesquels le Groupe va se développer.



“ La croissance viendra aussi des services : ils ne seront plus seulement une contribution à la vente de pneumatiques, mais une vraie source de création de valeur. ”

Didier Miraton
Gérant

Succès de l'augmentation de capital

L'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, lancée le 28 septembre dernier par Michelin, s'est élevée à un montant final brut de 1,2 milliard d'euros, correspondant à la création de plus de 27 millions d'actions nouvelles.

Cette augmentation de capital va permettre au Groupe :

- de financer dès cette année, l'accélération du développement de Michelin qui se traduira

notamment par un accroissement des investissements annuels du Groupe, qui approcheront 1,6 milliard d'euros ;

- de conforter sa notation de crédit et sa capacité d'accès aux marchés de financement ;
- d'une manière générale, de renforcer la flexibilité financière du Groupe.

Un grand merci à tous nos actionnaires pour la confiance qu'ils ont exprimée dans la stratégie de Michelin et ses perspectives de croissance.

On en parle



MONDIAL DE L'AUTOMOBILE

La campagne de pub mondiale **fait salon**

A l'occasion du Mondial de l'Automobile 2010, dont le thème principal était la mobilité durable, Michelin a mis en scène sur son stand sa campagne publicitaire mondiale à travers une scénographie innovante et des animations en trois dimensions. Une façon de faire comprendre aux visiteurs que *le bon pneu peut tout changer*.

Le stand s'articulait autour de "l'équilibre des performances" des pneus MICHELIN - sécurité, longévité, économies de carburant - et reprenait les éléments visuels des messages publicitaires associés, accentués par des effets sensoriels.

Côté produits, on retrouvait sur le stand une sélection de pneus tourisme bénéficiant du marquage "GREEN X" dont les dernières nouveautés : MICHELIN Pilot Sport 3 et MICHELIN Alpin 4.

PERFORMANCE

L'ADAC décerne 3 étoiles au nouveau pneu neige

Le pneu MICHELIN Alpin 4, qui a connu en 2010 sa première année de commercialisation, a obtenu en septembre la plus haute distinction à l'issue d'un test réalisé par l'ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil Club), en partenariat avec ses homologues autrichien et suisse, en recevant la mention « très recommandable », soit 3 étoiles. Il remporte le test avec la meilleure note globale sur 13 participants !

Le pneu MICHELIN Alpin 4 développe un équilibre de performances inégalé à ce jour. Il associe ainsi au plus haut niveau adhérence, longévité et efficacité énergétique. Et ce, quelles que soient les conditions climatiques hivernales rencontrées : qu'il pleuve, qu'il neige ou qu'il gèle.



POIDS-LOURD

Un million de pneus X One

Reconnu par les transporteurs pour ses performances en termes d'économies de poids et de carburant le pneu MICHELIN X One a franchi le cap du million de pneus vendus.

Selon une étude menée en grandeur réelle par un organisme indépendant, l'apport de ce pneu extra large permet de créer un écart d'au moins 7 % de consommation de carburant par rapport aux meilleures montes jumelées concurrentes.



GEANT

Le plus grand pneu du monde

Haut de 4 mètres et pesant 5 tonnes, le pneu Génie-civil MICHELIN XDR 59/60R63, leader du marché des pneus 63 pouces, peut supporter une charge de 100 tonnes par pneumatique.

OUVERTURE

Bienvenue au Vietnam

Michelin s'est doté d'une filiale au Vietnam afin de renforcer sa présence en Asie du Sud-Est. Les collaborateurs de la nouvelle entité ont pour mission d'accroître l'offre de produits et services du Groupe en phase avec la croissance économique et le développement des infrastructures qui favorise la radialisation des pneumatiques dans cette région du monde.





AVION

Décollage avec Air France-KLM

Michelin a signé, l'été dernier, deux contrats long terme avec les compagnies aériennes Air France et KLM. Près de 425 avions au total, appartenant aussi bien à Air France-KLM qu'à certains clients tiers en maintenance chez les deux compagnies, seront ainsi équipés de pneus MICHELIN. Ces contrats sont de type "facturation à l'atterrissage avion".

L'offre globale de Michelin, reposant sur la qualité de ses produits et de ses offres de services innovants, a été décisive pour la signature de cet accord à long terme.

COMPETITION



Le groupe MICHELIN truste les podiums du Dakar

Les pneumatiques des marques MICHELIN (moto et camion) et BFGoodrich (catégorie auto) ont remporté la 33^e édition du Rallye Dakar qui s'est déroulé en Amérique du Sud, du 30 décembre 2010 au 16 janvier 2011, avec plus de 400 participants au départ.

Ce rallye tout-terrain, le plus difficile au monde, constitue une base idéale pour des essais grandeur nature. De par les conditions extrêmes dans lesquelles il se déroule, il permet la mise au point des nouvelles technologies et sert de laboratoire aux innovations dont bénéficient ensuite les consommateurs.

VIAMICHELIN

Préparez votre voyage sur iPhone

Restaurants des guides Michelin, réservation d'hôtels, information trafic en temps réel en France ⁽¹⁾ et au Royaume-Uni, guides de voyage, magazine tourisme et gastronomie en vidéos... figurent désormais parmi les 26 applications du catalogue ViaMichelin sur iPhone.

(1) Egalement disponible sur iPad.

DEUX-ROUES

Le VTT vraiment... tout terrains

Pour répondre aux attentes de pratiquants de plus en plus exigeants, Michelin optimise et simplifie son offre avec une gamme VTT unique : MICHELIN Wild. Elle est déclinée, selon le terrain, en trois lignes complémentaires : MICHELIN WildRace'R pour terrain roulant, MICHELIN WildGrip'R pour terrain mixte, MICHELIN WildRock'R pour terrain extrême. Une quatrième dénomination, MICHELIN WildRun'R, a été créée pour l'usage route dédié à l'entraînement hivernal.

MICHELIN LIFESTYLE

La chaîne composite MICHELIN Easy Grip élue produit de l'année

La chaîne composite MICHELIN Easy Grip a été élue produit de l'année 2010 en France, dans la catégorie Marketing de l'Innovation.

Ce titre prestigieux lui a été décerné à la suite d'une étude menée par un organisme indépendant auprès de 10 000 ménages représentatifs de la population française.



Fiscalité des actions :

Les principales dispositions des lois de Finances et de Financement de la Sécurité Sociale 2011

Imposition des dividendes

- Le taux du prélèvement social est relevé de 2 % à 2,2 %.

Ceci porte le taux global des prélèvements sociaux de 12,1 % à 12,3 % à compter du 1^{er} janvier 2011.

- Le taux des prélèvements forfaitaires libératoires est relevé de 18 % à 19 %.

Cette mesure s'applique sur les dividendes perçus à compter du 1^{er} janvier 2011.

- Le crédit d'impôt est supprimé.

Cette mesure s'applique dès l'imposition des revenus de 2010.

Imposition des plus-values de cession de valeurs mobilières

- Le taux du prélèvement social est relevé de 2 % à 2,2 %.

Ceci porte le taux global des prélèvements sociaux de 12,1 % à 12,3 %. Attention, cette mesure s'applique sur les plus-values de cession réalisées à compter du 1^{er} janvier 2010.

- Le taux d'imposition est porté de 18 % à 19 %.

Cette mesure s'applique pour les plus-values réalisées à compter du 1^{er} janvier 2011.

- Le seuil annuel de cession déclenchant l'imposition des plus-values mobilières est supprimé.

Les plus-values réalisées à compter du 1^{er} janvier 2011 seront donc soumises à l'impôt sur le revenu de 19 % et aux prélèvements sociaux de 12,3 %, soit un taux total de 31,3 %, dès le premier euro de cession.

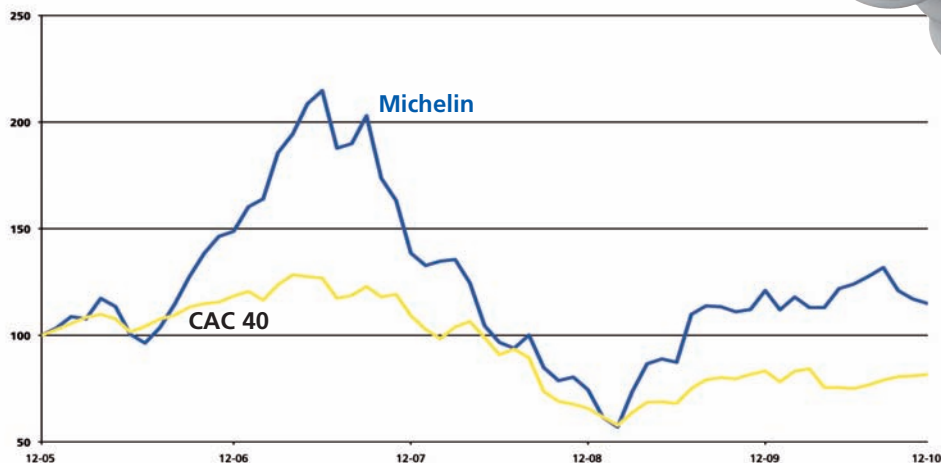
Des mesures transitoires sont mises en place afin de permettre la prise en compte des moins-values subies en 2010 lorsqu'au cours de cette année le seuil de cession n'a pas été franchi.

Pour plus de détails sur ces dispositions, n'hésitez pas à consulter la rubrique FISCALITE sur l'Espace Actionnaires de notre site Internet : www.michelin.com/actionnaires



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(base 100 : 31 décembre 2005)



Fiche d'identité

Chiffres au 31 décembre 2010

Code ISIN : FR0000121261

Nombre d'actions : 176 607 845

Cours de clôture : 53,70 €

Variation depuis le 01/01/10 : + 0,22 %

Capitalisation boursière : 9,48 Md €

Répartition du capital au 31/12/2010 :

- Personnel 1,8 %
- Actionnaires Individuels 13,2 %
- Institutionnels Résidents 29,8 %
- Institutionnels Non-Résidents 55,2 %

Agenda

Nos rendez-vous financiers

- 21 avril 2011**
Information financière trimestrielle au 31 mars 2011
- 13 mai 2011**
Assemblée Générale des Actionnaires
- 29 juillet 2011**
Résultats du 1^{er} semestre 2011
- 26 octobre 2011**
Information financière trimestrielle au 30 septembre 2011

Nos rencontres Actionnaires

- 21 mars 2011** : Marseille
- 05 avril 2011** : Toulouse
- 31 mai 2011** : Lille
- 22 septembre 2011** : Metz
- 27 septembre 2011** : Annecy
- 09 novembre 2011** : Rennes
- 18-19 novembre 2011** : Salon Actionaria - Paris - Palais des Congrès*

* La réunion annuelle de Paris, présidée par nos Gérants, se tiendra dans le cadre du salon Actionaria, le 19 novembre.

Le Comité Consultatif d'Actionnaires recrute de nouveaux membres

*Vous êtes actionnaire du groupe Michelin,
Vous aimez sa culture d'entreprise et ses valeurs,
Vous êtes disponible et dynamique,*

Posez votre candidature auprès du Service Relations Actionnaires pour devenir un nouveau membre de notre Comité et nous aider à progresser dans notre communication auprès de nos Actionnaires Individuels.

Toutes les modalités de recrutement sont disponibles sur notre site : www.michelin.com/actionnaires

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 04

Adresse électronique : 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