

DESTINATION

2020



RAPPORT D'ACTIVITÉ  
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2013



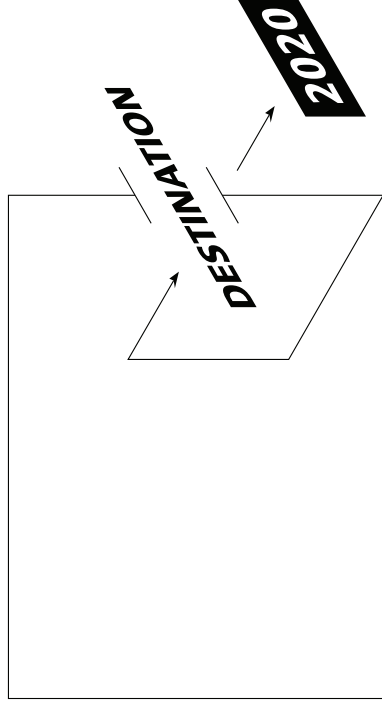
**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*

Conception et réalisation : **W**  
Rédaction : Michelin, Information et Conseil

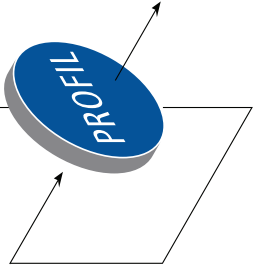
Photos : @Michelin/Jérôme Cambier,  
@Michelin, @Michelin/Cabinet d'architecture  
Chaix et Morel, @Michelin/Pierre Chambon,  
@Michelin/CTAO Bangkok, @Michelin/  
Tom Cunningham, @Michelin/Sebastien  
Daguerrassar, @Michelin/Michel Djaoui,  
@Michelin/Philippe Gajic, @Michelin/François  
Greillet, @Michelin/Thierry Gromik, @Michelin/  
Pierre-François Grosjean, @Michelin/Jean-  
Claude Guillou, @Michelin/InEfecto, @Michelin/  
Le Studio Photo, @Michelin/Eric Malherbe,  
@Michelin/MLL, @Michelin/Gérard Paris,  
@Michelin/Alexander Perkovic, @Michelin/  
Almir Pindilatti, @Michelin/Jeremy Racher,  
@Michelin/Mario Renzi, @Michelin/Philippe  
Stroppa, @Michelin/BWA 2013/Andreas  
Hempel, @Michelin/Tulipes&Cie, @Michelin/  
Dave Wilder, @Euromaster/Franco Rossi,  
@Photodisc Inc, @La Voix du Nord/Smart  
Module Concept, @Vincent Rackelboom,  
@Airbus, @Citroën, @Porsche, @Volkswagen.

Imprimé par l'imprimerie CHIRAT (France), sur  
du papier issu de forêts gérées durablement  
100 % FSC. Mars 2014.



## RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2013

Le véhicule de couverture est la  
Volkswagen XL1 One Liter équipée en pneus  
MICHELIN Energy™ Saver Tall and Narrow.



## Promouvoir une mobilité responsable et durable

Depuis 1889, Michelin innove pour faciliter la mobilité des personnes et des biens. Acteur de référence sur tous les marchés du pneumatique et des services liés aux déplacements, le Groupe conduit une stratégie de croissance mondiale, durable et rentable.

**20,2 Md€**  
Ventes nettes

**2,23 Md€<sup>(1)</sup>**  
Résultat opérationnel



**171 M**  
de pneus produits sur 67 sites dans 17 pays

**3500**  
centres de distribution et de services dans 29 pays

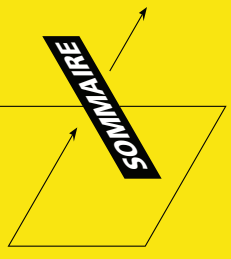
(1) Avant éléments non récurrents.

**170 PAYS**  
une présence commerciale dans 170 pays

**111 200**  
personnes employées

**+ de 6000**  
personnes travaillant en RDI en Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Asie

Michelin s'appuie sur sa capacité d'innovation, sur sa démarche Performance et Responsabilité et sur sa volonté d'avancer avec l'ensemble de ses parties prenantes pour assurer sa croissance à long terme et atteindre ses ambitions de performance économique, environnementale, sociale et sociétale.



## Profil & stratégie

- 01 ♦ Profil
- 04 ♦ Trajectoire
- 06 ♦ Entretien avec Jean-Dominique Senard
- 10 ♦ Organes de direction
- 12 ♦ Conseil de surveillance

## 2011-2015

- Une nouvelle étape de conquête Point d'étape à mi-parcours**
- 18 ♦ Innover avec passion
- 22 ♦ Croître au service de nos clients
- 26 ♦ Améliorer partout notre compétitivité
- 30 ♦ Avancer ensemble

## Ambitions 2020

- Six ambitions pour faire progresser l'entreprise**
- 38 ♦ Entretien croisé Marc Henry, directeur financier, Patrick Oliva, directeur de la prospective et du développement durable
- 42 ♦ Performance de nos produits : prendre une nouvelle longueur d'avance
- 44 ♦ Industrie responsable : devenir une référence
- 48 ♦ Résultats financiers : pérenniser la performance
- 52 ♦ Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble
- 54 ♦ Communautés locales : renforcer les liens
- 56 ♦ Mobilité durable : améliorer la qualité de vie de tous à travers une mobilité durable
- Gouvernance et résultats 2013**
- 60 ♦ Une gouvernance responsable et durable
- 62 ♦ Des ambitions partagées avec nos actionnaires
- 64 ♦ Notre contribution économique et sociale
- 66 ♦ Les activités en 2013
- 72 ♦ Chiffres clés
- 78 ♦ Prix et distinctions



Le Document de Référence 2013, incluant le Rapport Financier Annuel, est disponible sur demande, en français et en anglais, auprès de la Direction des Relations Investisseurs de Michelin, et sur le site [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate)



**NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL**  
En adhérant au Pacte Mondial de l'ONU, Michelin s'engage à soutenir et mettre en œuvre dix principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

## Un leader mondial

Michelin équipe tout ce qui roule, partout et pour tous les besoins : voitures, camionnettes, camions, bus, engins agricoles, de génie civil, d'exploitation minière, de manutention, tramways, métros, avions, motos, scooters, vélos.

Il apporte des réponses performantes à des attentes et à des conditions d'utilisation très différentes selon les pays et les régions. Le Groupe occupe ainsi des positions de premier plan sur chacun de ces segments.



**des pneus économes en énergie pour automobiles et camionnettes.**



**des pneus radiaux neufs et rechapés pour poids lourds, engins de génie civil, avions.**



**des pneus pour engins agricoles.**



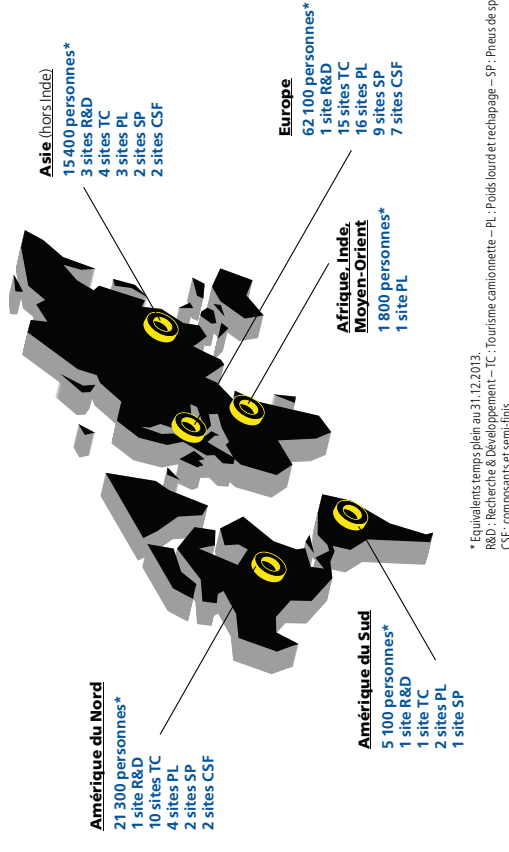
**des pneus pour motos.**

## Des services uniques

Des prestations de grande qualité et des produits à la marque MICHELIN complètent et enrichissent l'offre de pneumatiques du Groupe.

- ◆ **Réseaux de distribution et de services intégrés Euromaster en Europe et TCI aux États-Unis ; réseaux en franchise ou partenariats d'enseigne TYREPLUS pour les voitures, MICHELIN Commercial Service Network et MICHELIN Truck Service Center pour les poids lourds.**
- ◆ **Solutions de rechapage MICHELIN Remix, RECAMIC, MICHELIN Retread Technologies, Pneu Laurent, Encore.**
- ◆ **Assistance pour les professionnels Michelin Euro Assist.**
- ◆ **Outils de gestion pour les flottes professionnelles Michelin Solutions.**
- ◆ **Équipements de tests et services d'expertise pour les constructeurs et équipementiers MICHELIN Engineering & Services.**
- ◆ **Cartes et guides MICHELIN ; site MICHELIN Restaurants, services électroniques d'aide à la mobilité ViaMichelin.**
- ◆ **Produits sous licence MICHELIN : accessoires pour automobiles et cycles ; équipement de travail, de sport et de loisir ; objets de collection.**

## Implantés mondialement



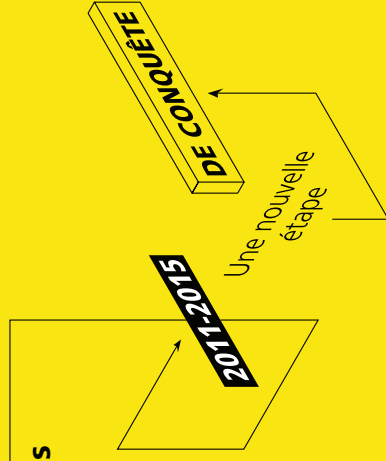
## Un portefeuille de marques complet

Le Groupe propose à chacun la performance répondant le mieux et au meilleur coût à ses besoins avec :

- ◆ **une marque mondiale haut de gamme MICHELIN,**
- ◆ **trois marques régionales fortes : BFGOODRICH en Amérique du Nord, KLEBER en Europe, WARRIOR en Chine,**
- ◆ **des marques nationales leaders : RIKEN, TIGAR, UNIROYAL KORMORAN.**



## REPÈRES



Lancée en 2011 et soutenue par un programme d'investissements sans précédent, notre stratégie mondiale de croissance rentable nous permet de tirer parti :

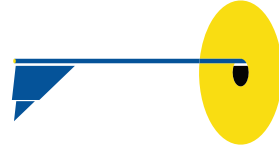
- ◆ du développement des nouveaux marchés,
- ◆ et de la généralisation attendue de pneus plus sûrs, plus durables et plus économes en carburant dont Michelin est le leader mondial.

## AMBITIONS 2020

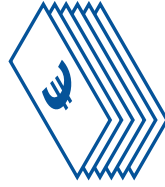
SIX AMBITIONS POUR FAIRE PROGRESSER L'ENTREPRISE

Définies en 2013 et déployées dans l'ensemble du Groupe, nos six ambitions pour 2020 ont pour objectif de faire de Michelin un leader incontesté en matière de mobilité durable et l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes du monde dans l'exercice de toutes ses responsabilités :

- ◆ économiques,
- ◆ environnementales,
- ◆ sociales,
- ◆ et sociétales.



Premiers résultats



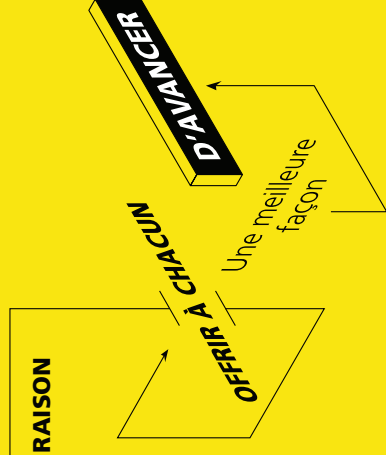
croissance des investissements



70%

des objectifs atteints

## NOTRE RAISON D'ÊTRE



Parce que nous croyons que la mobilité est un fondement du développement humain, nous innovons avec passion pour la rendre toujours plus sûre, plus efficace, plus respectueuse de l'environnement.

La qualité, sans compromis, est notre engagement et notre priorité au service de nos clients.

Parce que nous croyons au développement personnel de chacun d'entre nous, nous voulons donner à tous les moyens d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes et faire de nos différences une richesse.

Fiers de nos valeurs, nous vivons ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous.