

# RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2010

PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN



# 2010

UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE



## Sommaire\_

— 1

### **Profil et gouvernance**

L'essentiel sur le Groupe, ses performances et son management.

**Focus : une nouvelle étape de conquête**

P. 01\_17

---

— 2

### **Nos enjeux, notre stratégie**

L'évolution de la demande et les réponses de Michelin.

**Focus : Michelin développement**

P. 18\_35

---

— 3

### **Nos clients, nos marchés**

Les tendances et performances sur nos principaux marchés.

**Focus : Chine, Inde, Brésil : territoires de croissance**

P. 36\_59

---

— 4

### **Personnes, partenaires et actionnaires**

Des relations placées sous le signe de l'engagement et de l'implication.

**Focus : des engagements réciproques**

P. 60\_79

---

— 5

### **Ressources naturelles et environnement**

Tout au long du cycle de vie du pneu, le souci de préserver les ressources et de limiter les impacts.

**Focus : innover mieux et plus vite**

P. 80\_95

---

— 6

### **Nos performances financières, sociales et environnementales**

Une sortie de crise anticipée qui donne un nouvel élan à l'entreprise.

**Focus : la maîtrise des risques**

P. 96\_112

---

Le Document de Référence Michelin 2010, incluant le Rapport Financier Annuel, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en mars 2011, est disponible sur le site Internet du Groupe [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate), sous la rubrique "Finance", en français et en anglais, et sur demande auprès de la Direction des Relations Investisseurs de Michelin.



## UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE

— Qualité de l'offre, attractivité des marques, performance opérationnelle, solidité financière : Michelin sort de la crise renforcé grâce à l'engagement de ses équipes, à la fidélité de ses clients, à la confiance de ses actionnaires. D'ici 2030, le nombre de véhicules va croître très significativement et la mobilité routière devra réduire de façon décisive sa consommation d'énergie et ses impacts sur l'environnement. Ce sont là de puissants facteurs de croissance pour Michelin. Précurseur et promoteur de la mobilité durable, acteur global dans un secteur qui en compte peu, le Groupe engage une nouvelle étape de conquête. Ses atouts : le leadership technologique, la capacité d'innovation et la force de sa démarche Performance et Responsabilité Michelin pour relever les enjeux du futur. Son ambition : contribuer au progrès de la mobilité et créer de la valeur dans le respect des clients, du personnel, des actionnaires et de la société.

**MICHELIN**

Une meilleure façon d'avancer

# PROFIL ET GOUVERNANCE



**111 090**

EMPLOYÉS EN 2010

**9,5%**

DE MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS.

**0**

ACCIDENT AVEC ARRÊT DE TRAVAIL POUR 34 USINES OU ACTIVITÉS DU GROUPE.

## ENTRETIEN AVEC MICHEL ROLLIER

//  
Avec sa nouvelle étape de conquête, Michelin lance son projet le plus ambitieux depuis 30 ans."

### Comment s'est passé 2010 ?

**MICHEL ROLLIER** — Grâce à la remarquable mobilisation des équipes à tous les niveaux, Michelin a largement bénéficié de la reprise. Tous les marchés du pneumatique ont progressé à un rythme plus rapide qu'attendu en début d'année, en première monte comme en remplacement. En Europe et en Amérique du Nord, la demande s'est fortement redressée, mais nous n'avons pas retrouvé les volumes d'avant la crise. Sur les nouveaux marchés, en Asie, en Amérique du Sud, en Russie, la croissance a été et reste très soutenue. Dans ce contexte favorable, nous avons réalisé une croissance de plus de 20 % avec une hausse des volumes supérieure à 13 %. Notre marge opérationnelle s'élève à 9,5 % avec un niveau record de résultat opérationnel : près de 1,7 milliard d'euros. Notre résultat net dépasse 1 milliard d'euros.

Cela souligne clairement les progrès structurels réalisés depuis cinq ans. Notre plan *Horizon 2010* s'est concrétisé par une efficacité et une compétitivité accrues dans tous les domaines. En cinq ans nous avons réalisé plus de 1 milliard

d'euros d'économies et nous avons amélioré notre productivité industrielle de 35 %. Et cela avec une amélioration spectaculaire de la sécurité au travail : le taux de fréquence atteint le niveau record de 1,19 et 34 usines ou activités n'ont connu aucun accident avec arrêt de travail en 2010.

Michelin sort de la crise renforcé, prêt à tirer profit des formidables perspectives de ses marchés. Le succès de l'augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros réalisée en octobre dernier nous en donne les moyens.

### Comment évoluent vos marchés ?

**MICHEL ROLLIER** — 800 millions de véhicules roulent aujourd'hui dans le monde et probablement 1,6 milliard en 2030. Les marchés du pneumatique vont donc se développer fortement avec une croissance très soutenue en Chine, en Amérique du Sud, en Inde, en Russie, au Moyen-Orient. Ces marchés pourraient croître de près de 10 % par an ; la Chine sera probablement aussi importante que l'Europe ou l'Amérique du Nord d'ici 2020 à 2030. C'est une évolution majeure. Dans le même temps, en réponse au renchéris-

sement des matières premières et de l'énergie, au durcissement des réglementations, l'industrie du transport s'est engagée dans une profonde transformation pour consommer moins et mieux, réduire ses coûts et ses impacts sur l'environnement. Ces nouvelles exigences vont permettre aux meilleurs, dont nous sommes, de faire la différence.

Nous observons enfin une diversité croissante des besoins des clients qui s'explique par des situations économiques de plus en plus différenciées et par l'arrivée d'une génération élevée avec Internet et les téléphones mobiles.

### Quelle est la situation de Michelin au regard de ces évolutions ?

**MICHEL ROLLIER** — La croissance du marché mondial du pneumatique et l'adaptation du transport aux enjeux du développement durable sont des opportunités historiques pour Michelin. Sur le plan géographique, nous avons engagé un rééquilibrage en ligne avec l'évolution du marché. La mise en service de capacités importantes et performantes au Brésil, en Chine et en Inde va nous permettre de profiter à plein de leur croissance à partir de 2012.

Sur le plan technologique, nous avons anticipé ces évolutions et structuré notre Recherche & Développement pour répondre à ces nouveaux enjeux. Nous mettons sur le marché des pneus plus légers et plus performants : ils consomment moins de matières premières et pourtant ils sont plus sûrs, roulent plus longtemps et font économiser du carburant. Cet équilibre des performances et la capacité à les faire progresser ensemble sont la caractéristique de la marque MICHELIN dont la signature "Une meilleure façon d'avancer" exprime bien que notre Groupe recherche à la fois la performance de ses produits, mais aussi leur capacité à répondre aux exigences du développement durable.

Nous sommes aussi précurseurs dans la vente de performances et de services. Plébiscités par nos grands clients professionnels, ils contribueront plus largement demain aux solutions de mobilité durable, notamment dans les grandes métropoles où les propulsions électriques sont promises à un bel avenir.

Face aux enjeux du futur, notre démarche *Performance et Responsabilité Michelin* démontre chaque jour sa force et son actualité. Elle est présente dans tous les actes de l'entreprise et les principes énoncés dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin sont appliqués partout dans le monde pour toutes les cultures. Aussi avons-nous décidé d'adhérer en 2010 au Pacte Mondial des Nations Unies. À travers cette signature, nous souhaitons montrer plus encore notre engagement en faveur des droits de l'homme, des droits au travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, de manière responsable et durable.

### Les coûts des matières premières augmentent fortement. Serez-vous en mesure de les répercuter dans vos prix ?

**MICHEL ROLLIER** — Nous l'avons fait tout au long de l'année 2010 pour tous nos produits et sur tous les marchés. Nous sommes absolument déterminés à protéger nos marges et nous sommes en bonne position pour le faire. Pourquoi ? Parce que les avantages supérieurs que nous apportons aux constructeurs automobiles en termes de performances environnementales et aux utilisateurs en termes de sécurité, de durée de vie et d'économie de carburant sont clairement reconnus et valorisés. Plus les réglementations seront sévères, plus les matières premières et l'énergie seront chères, plus la qualité de notre offre prendra de la valeur. La preuve en est que nous n'avons jamais vendu autant de pneus tourisme à la marque MICHELIN qu'en 2010 et cela, aussi bien sur les marchés matures que sur les marchés à forte croissance.

### Vous avez présenté en octobre dernier votre nouvelle étape de conquête 2011-2015.

#### Quelles sont vos orientations ?

**MICHEL ROLLIER** — Notre stratégie pour les cinq ans à venir s'articule autour de trois grands axes. Le premier est une croissance forte et diversifiée. Nous visons 25 % de croissance en volume d'ici 2015 et 50 % d'ici 2025 par la conquête des nouveaux marchés et la valorisation de notre offre sur les marchés matures.

Notre second axe est le renforcement de notre compétitivité. Nous avons désormais des usines de

plus en plus performantes dans les pays matures. Nous devons préserver cet acquis, gagner encore en flexibilité et en productivité, poursuivre notre démarche de progrès continu.

Nous investirons 1,6 milliard d'euros par an sur la période 2011-2015 pour soutenir nos objectifs de croissance et de compétitivité : c'est une véritable accélération.

Le troisième axe est le maintien de notre performance économique. Nous visons un résultat opérationnel nettement supérieur à 2 milliards d'euros en 2015, un ROCE de plus de 9 % et une génération de trésorerie disponible positive sur toute la période. Dans un contexte exigeant, qu'il s'agisse de concurrence ou de hausse des matières premières, ce sont des objectifs ambitieux.

#### Quels seront vos leviers de croissance ?

**MICHEL ROLLIER** — Le premier levier est notre capacité à satisfaire les besoins réels de nos clients par l'innovation. Cela a toujours été la force de Michelin pour différencier son offre de produits et de services. Notre capacité d'innovation est forte. Les nouvelles organisations en place pour accélérer les développements et les lancements vont la démultiplier.

La marque MICHELIN, son extraordinaire capital de confiance et de sympathie, sont un levier puissant. Notre croissance se réalisera d'abord avec la marque MICHELIN dont l'équilibre des performances répond aux attentes des clients et de la société.

Parallèlement, nous développerons le segment des pneus économiques performants qui représente plus de 40 % du marché mondial. Notre portefeuille de marques sera le fer de lance de ce relais de croissance.

Notre croissance viendra enfin des services que nous allons enrichir et diversifier.

Pour réussir cette nouvelle étape de conquête, notre politique d'accès au marché sera un levier important. Elle reposera sur une relation forte avec tous les acteurs de la distribution. Nous renforcerons aussi nos services aux clients professionnels en nouant des partenariats stratégiques avec de grands distributeurs, en étoffant notre offre aux flottes de transport.

Notre croissance sera aussi responsable : à travers la démarche *Performance et Responsabilité Michelin*, nous poursuivrons nos efforts en matière d'amélioration des conditions de travail, de formation, de diversité, de relations avec nos partenaires et d'empreinte environnementale de nos sites.

Enfin et surtout, nous comptons sur le professionnalisme et l'engagement de notre personnel. C'est grâce à lui que Michelin a grandi et franchi les obstacles qui lui ont permis de devenir leader. Avec son plan stratégique 2011-2015, Michelin lance son projet le plus ambitieux depuis 30 ans. Nous nous appuyerons sur notre programme d'engagement réciproque *Avancer Ensemble* pour réussir ensemble. Je suis confiant : nous réussissons.

**Vous avez également annoncé la préparation de votre succession alors que votre mandat court jusqu'en 2017. N'est-ce pas trop tôt ?**

**MICHEL ROLLIER** — Le moment me semble tout à fait opportun. Michelin engage dans d'excellentes conditions une nouvelle phase de conquête : la passation de témoin doit se faire sans rupture pour le bien de l'Entreprise, de ses actionnaires et de ses salariés.

J'ai longuement mûri cette réflexion avec le Conseil de Surveillance. Jean-Dominique Senard et moi travaillons ensemble étroitement depuis six ans : j'ai pu apprécier ses grandes qualités humaines et professionnelles. Je sais que, le moment venu, je pourrai lui passer le relais en confiance. Sa nomination comme Gérant commandité sera proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011.

Je souhaite aussi que la gouvernance de Michelin soit adaptée.

Dans cet objectif, je vais proposer de limiter à 4 ans, renouvelables une ou plusieurs fois, le mandat de tout nouveau Gérant. Le Conseil de Surveillance verrait son rôle actuel confirmé. Sa mission d'appréciation de la qualité de la gestion de la gérance serait formalisée dans les statuts. Il devrait aussi approuver le renouvellement ou la révocation des futurs Gérants ainsi que leur rémunération fixe au lieu d'être seulement consulté comme aujourd'hui.



**MICHEL ROLLIER**

**Concrètement, comment cette transition va-t-elle s'organiser ?**

**MICHEL ROLLIER** — Si l'Assemblée générale extraordinaire accepte ces propositions, je resterai Gérant commandité, Jean-Dominique Senard le deviendra et Didier Miraton restera Gérant non commandité.

Je continuerai à exercer mon rôle actuel et d'ici un an et demi à deux ans, une fois la transition assurée, je pourrai me retirer. Jean-Dominique Senard et Didier Miraton, j'en suis certain, sauront conduire le Groupe avec le leadership requis, dans le plein respect des valeurs de Michelin.

# PROFIL

— **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 son efficacité dans tous les domaines.

**Son ambition ? Assurer durablement son développement** afin de contribuer au progrès de la mobilité et créer de la valeur pour les clients, le personnel et les actionnaires.

(1) Avec 15,5 % du marché mondial en valeur selon Tire Business 2010 Global Tire Company Rankings.



## 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 solutions de rechapage.
- Des réseaux de distribution de produits et services.



## DES PRODUITS ET DES SERVICES DE CONFIANCE

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

176 millions de pneus produits en 2010.

**Distribution et services** : réseaux intégrés Euromaster en Europe et TCI aux États-Unis ; franchise ou partenariats d'enseignes TyrePlus pour les véhicules de Tourisme en Asie, Moyen-Orient, Russie, Australie et Mexique ; franchise de services Michelin Commercial Service Network en Poids lourd aux États-Unis ; partenariat d'enseigne Michelin Truck Service Center en Poids lourd en Asie, Moyen-Orient et Algérie et réseaux exclusifs en Poids lourd au Brésil, Mexique et Argentine : des références par la qualité du conseil et du service.

Plus de 3 300 centres dans 27 pays.

**Assistance** aux conducteurs particuliers et professionnels : Michelin OnWay, Michelin Euro Assist.

**Conseil, maintenance et gestion des pneumatiques de flottes professionnelles** : Michelin Fleet Solutions en Europe, Michelin Business Solutions en Amérique du Nord.

**Cartes et guides MICHELIN, services d'aide à la mobilité** ViaMichelin.  
Près de 10 millions de cartes et guides vendus en 2010.  
875 millions d'itinéraires calculés par ViaMichelin.

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

**111 090**  
EMPLOYÉS (105 057 EN  
ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN)

**17,9 MD€**  
VENTES NETTES

**70 SITES**  
DE PRODUCTION  
DANS 18 PAYS

**170 PAYS**  
UNE PRÉSENCE COMMERCIALE  
DANS PLUS DE 170 PAYS

## UNE ORGANISATION EFFICACE

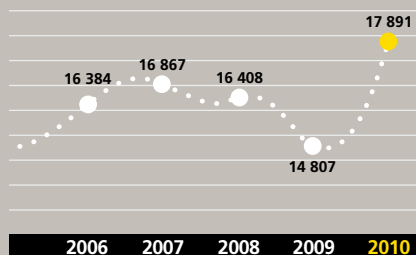
- **8 Lignes Produits** avec leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation.
- **Un Centre de Technologies**, en charge de la Recherche-Développement-Industrialisation, implanté en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.
- **2 Réseaux de distribution** intégrée de pneus : Euromaster et TCI.
- **2 Entités spécifiques** : ViaMichelin et Michelin Lifestyle.
- **8 Zones Géographiques** : Amérique du Nord ; Amérique du Sud ; Europe ; Europe Orientale ; Asie du Sud-Est Australie ; Chine ; Japon Corée ; Afrique Inde Moyen-Orient.
- **13 Directions Groupe** qui appuient les Lignes Produits et le Centre de Technologies et impulsent les politiques générales.
- **4 Directions de Performance** : Recherche-Développement-Industrialisation ; Industrie ; Commerce ; Supply Chain et Logistique.

# CHIFFRES CLÉS

FINANCIERS,  
SOCIAUX,  
ENVIRONNEMENTAUX

## 17 891 M€

**VENTES NETTES**  
En millions d'euros

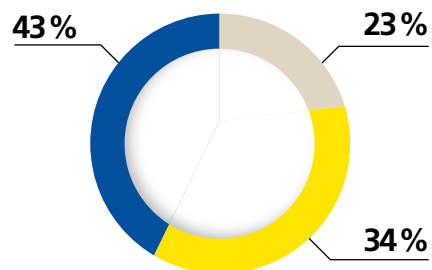


## CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

+ Plus d'information  
avec l'analyse des résultats en page 98

### VENTES NETTES 2010 PAR ZONE

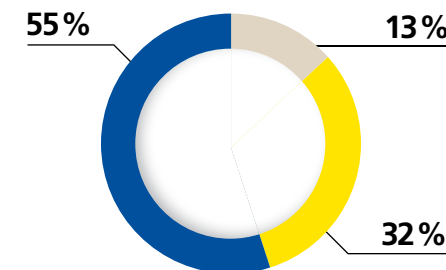
En % du total dans le cercle  
En millions d'euros et évolution 2010/2009  
en % hors cercle



- — 7 682 / + 13,8 %  
Europe
- — 6 148 / + 23,1 %  
Amérique du Nord et Mexique
- — 4 061 / + 32,7 %  
Autres zones

### VENTES NETTES 2010 PAR ACTIVITÉ

En % du total dans le cercle  
En millions d'euros et évolution 2010/2009  
en % hors cercle

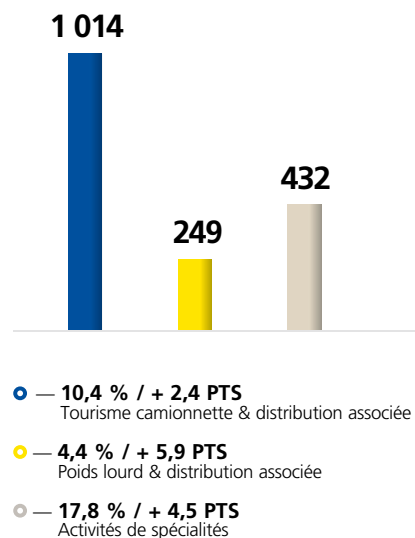


- — 9 790 / + 18,2 %  
Tourisme camionnette & distribution associée
- — 5 680 / + 26,3 %  
Poids lourd & distribution associée
- — 2 421 / + 19,2 %  
Activités de spécialités



## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup> 2010 PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros dans le graphique  
En % des ventes nettes et évolution 2010/2009  
de la marge en points hors graphique



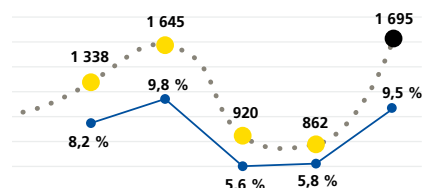
(1) Avant éléments non récurrents

# 1 695 M€

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

En millions d'euros

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



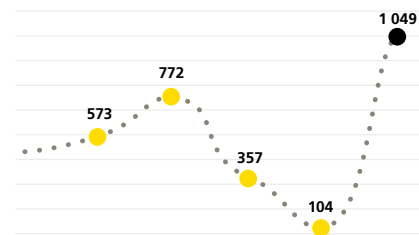
2006 2007 2008 2009 2010

(1) Avant éléments non récurrents

# 1 049 M€

## RÉSULTAT NET

En millions d'euros

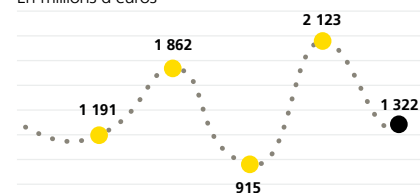


2006 2007 2008 2009 2010

# 1 322 M€

## FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

En millions d'euros

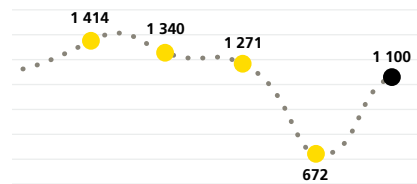


2006 2007 2008 2009 2010

# 1 100 M€

## INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS BRUTS

En millions d'euros

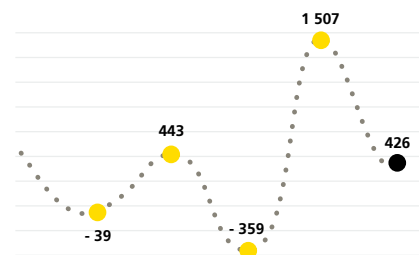


2006 2007 2008 2009 2010

# 426 M€

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

En millions d'euros



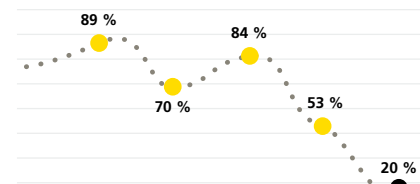
2006 2007 2008 2009 2010

(2) Flux de trésorerie sur activités opérationnelles  
- Flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

# 20 %

## ENDETTEMENT NET SUR CAPITAUX PROPRES

En %



2006 2007 2008 2009 2010

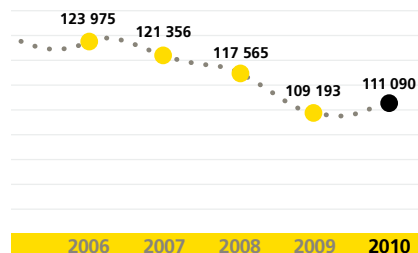
# CHIFFRES CLÉS SOCIAUX

+ Plus d'information dans le tableau des données sociales pages 104-105.

## 111 090

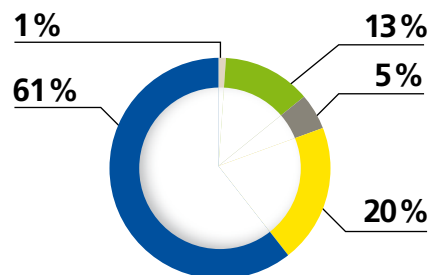
### EFFECTIFS INSCRITS

Au 31 décembre



### EFFECTIFS INSCRITS 2010 PAR ZONE

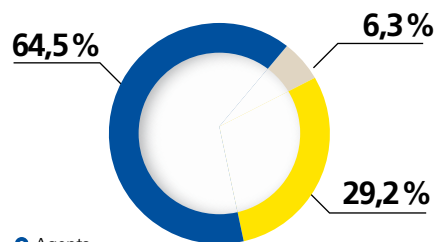
En % du total dans le cercle  
En nombre et évolution 2010/2009 en % hors cercle



- 68 057 / - 0,4 % Europe
- 21 778 / + 3,0 % Amérique du Nord et Mexique
- 5 673 / + 4,0 % Amérique du Sud
- 14 502 / + 9,5 % Asie Pacifique
- 1 080 / + 7,1 % Afrique Moyen-Orient

### EFFECTIFS 2010 PAR CATÉGORIE

Hors distribution

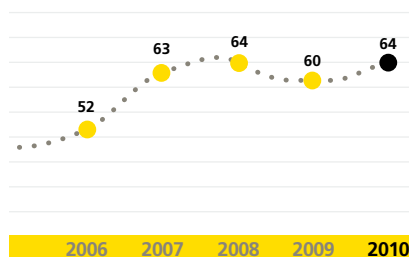


- Agents
- Collaborateurs
- Cadres

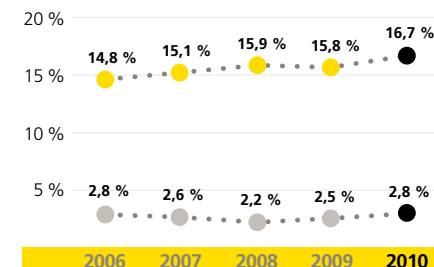
## 64<sup>H</sup>

### FORMATION

Nombre d'heures par salarié et par an

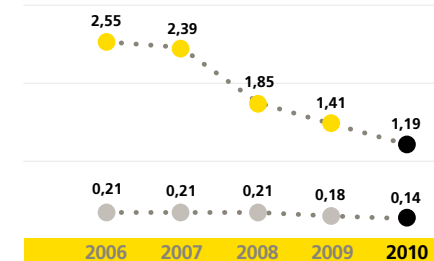


### DIVERSITÉ



- Part des femmes dans l'encadrement
- Part des personnes handicapées dans l'effectif global

### SÉCURITÉ



- Taux de fréquence<sup>(1)</sup>
- Taux de gravité<sup>(2)</sup>

(1) Nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures travaillées.

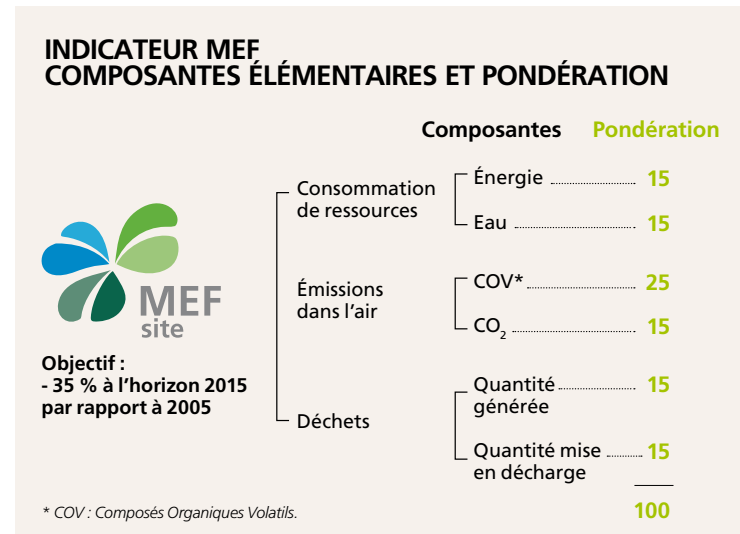
(2) Nombre de jours d'arrêt (supérieur à un jour) dus à un accident du travail par millier d'heures travaillées.

# CHIFFRES CLÉS ENVIRONNEMENTAUX

+ Plus d'information dans le tableau des données environnementales page 103.

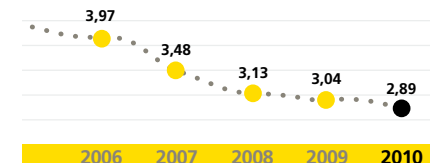
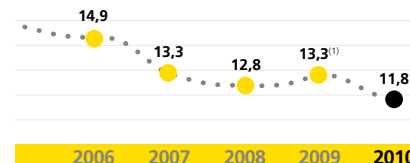
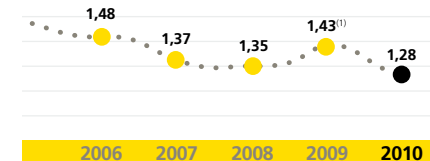
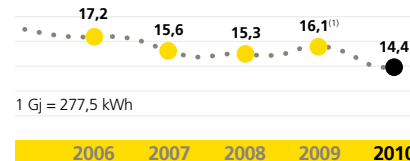
## LE MEF – MICHELIN SITES ENVIRONMENTAL FOOTPRINT

Le MEF est l'indicateur élaboré par Michelin pour évaluer l'impact environnemental de ses sites industriels, logistiques et de recherche. Calculé pour chaque site, puis consolidé à l'échelle du Groupe, le MEF est constitué de 6 indicateurs pondérés. Il fait partie du tableau de bord suivi par les Gérants. D'ici 2015, l'objectif est de réduire le MEF de 35 % par rapport à 2005.

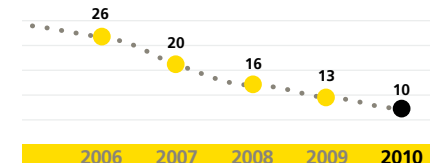
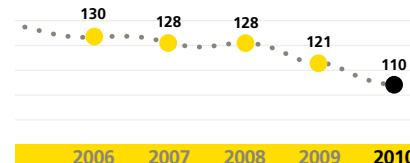


## ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR MEF\*\* 2005-2010

	Cible 2015 par rapport à 2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Évolution 2005-2010
MEF**	- 35 %	100	92,9	83,6	78,6	78,1	70,0	- 30 %



(1) La dégradation apparente de ces indicateurs en 2009 s'explique par la baisse des tonnes de pneumatiques produites en raison de la crise.



\*\* Les données de ces indicateurs ont été vérifiées par PricewaterhouseCoopers.

## LES GÉRANTS

# UNE SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS PRIVILÉGIANT LE LONG TERME

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme. La société en commandite par actions (SCA) offre un cadre juridique approprié. C'est celui de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, depuis sa création. La commandite Michelin présente trois avantages :

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

**Plus d'information sur la commandite Michelin**  
sur [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate)  
et dans le Document de Référence 2010 section 4.1

### 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 Directions Groupe et de Directions de Performance.

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 Affaires Financières, des Affaires Juridiques et des Systèmes d'Information.



### Michel Rollier

- Né en 1944.
- Diplômé de l'IEP Paris, Maîtrise de droit Paris.
- Entré chez Aussedat-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.



### Jean-Dominique Senard

- Né en 1953.
- Diplômé d'HEC, Maîtrise 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.



### 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.

## LE CONSEIL EXÉCUTIF

### 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

---

Direction du Personnel,  
Organisation.  
Supervise la Sûreté.



### 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.



01

02

03

04

05

06

07

08

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

## UN CONTRÔLE INDÉPENDANT

- 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 la fonction de Comité des Rémunérations en formation plénière. Il 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 2010 avec un taux de participation de 97,5 %.

(1) L'Assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2009 a réduit de 5 à 4 ans la durée des mandats pour les renouvellements et nominations à venir.

01

**Pat Cox**

MEMBRE INDÉPENDANT

Né en 1952 – Irlandais  
259 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.

02

**Benoît Potier**

MEMBRE INDÉPENDANT

Né en 1957 – Français  
Membre du Comité d'Audit  
3 117 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.

03

**François Grappotte**

MEMBRE INDÉPENDANT

Né en 1936 – Français  
Président du Comité d'Audit  
1 240 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.

04

**Laurence Parisot**

MEMBRE INDÉPENDANT

Née en 1959 – Française  
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.

05

**Pierre Michelin**

MEMBRE INDÉPENDANT

Né en 1949 – Français  
Membre du Comité d'Audit  
1 747 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).

06

**Éric Bourdais de Charbonnière**

MEMBRE INDÉPENDANT

Né en 1939 – Français  
Président du Conseil de Surveillance  
Membre du Comité d'Audit  
3 198 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.

07

**Barbara Dalibard**

MEMBRE INDÉPENDANT

Née en 1958 – Française  
433 actions détenues

Barbara Dalibard est Directrice Générale de la branche SNCF Voyages depuis janvier 2010. 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.

08

**Louis Gallois**

MEMBRE INDÉPENDANT

Né en 1944 – Français  
300 actions détenues

Louis Gallois est Président Exécutif 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.

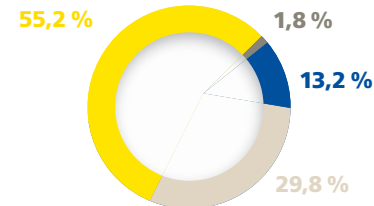
**COMMISSAIRES  
AUX  
COMPTES**

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Représentée par **Christian Marcellin**,  
Associé, et son suppléant  
M. Pierre Coll.

**Deloitte & Associés**  
Représentée par **Dominique Descours**,  
Associé, et son suppléant la  
société BEAS.

**RÉPARTITION DU CAPITAL**

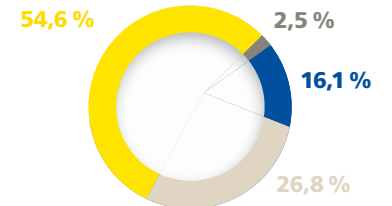
Au 31 décembre 2010



● — Personnel – Plan d'épargne entreprise  
● — Actionnaires individuels  
● — Institutionnels résidents  
● — Institutionnels non résidents

**RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE**

Au 31 décembre 2010



● — Personnel – Plan d'épargne entreprise  
● — Actionnaires individuels  
● — Institutionnels résidents  
● — Institutionnels non résidents

# UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE

— Sorti renforcé d'une crise sans précédent, Michelin accélère ses investissements pour conforter son avance technologique, consolider sa compétitivité et capter la croissance des nouveaux marchés.





# FOCUS SUR...

## ACCÉLÉRER NOS INVESTISSEMENTS

**M**ichelin s'est transformé en profondur au cours des cinq dernières années. Avec une productivité accrue de 35 % en cinq ans et un potentiel de nouveaux gains de l'ordre de 30 % sur les 5 années à venir, le Groupe va disposer d'une base industrielle compétitive sur tous ses marchés. Il a amélioré son pilotage et sa performance opérationnelle, réduit son endettement, restauré ses équilibres financiers, aligné toutes ses forces vives sur ses grands objectifs.

### UN SOCLE SOLIDE...

Acteur de premier plan en Amérique du Nord, Michelin bénéficie d'une notoriété aussi forte en Chine qu'en France. Sa capacité d'innovation, son approche des marchés par la différenciation et la force de la marque MICHELIN ont prouvé

leur valeur au plus fort de la crise. Elles constituent aussi un solide bouclier qui permet au Groupe de conserver son avantage de prix et de résister à la hausse des coûts des matières premières.

Le Groupe a renforcé partout sa distribution et engagé des projets industriels majeurs au Brésil, en Chine et en Inde.

Il bénéficie ainsi d'une base solide pour profiter du rebond des marchés et capter la croissance des prochaines années.

### ... POUR CAPTER LA CROISSANCE

Directement liée au besoin de mobilité, la croissance de la demande de pneumatiques s'accélère. D'ici 2020, elle devrait représenter 600 millions de pneus supplémentaires pour les voitures, 65 millions pour les poids lourds et atteindre 40 % sur le marché minier.



**"LE LEADERSHIP MONDIAL DE DEMAIN SE JOUE AUJOURD'HUI. C'EST POURQUOI NOUS ACCÉLÉRONS."** **Michel Rollier**

Dans les pays matures, une croissance annuelle de 1 % à 2 % nourrit une demande très forte du fait de l'importance du parc existant. Sur les nouveaux grands marchés, en pleine phase d'équipement, la croissance pourrait atteindre 9 à 10 % par an durant dix à quinze ans. Quant aux besoins de pneus

plus respectueux de l'environnement, ils augmentent sur tous les continents. Le leadership mondial de demain se joue aujourd'hui : c'est tout l'enjeu de l'accélération du développement de Michelin.

**1,6 MD€**

**D'INVESTISSEMENTS  
PAR AN ENTRE 2011 ET 2015**

**DES INVESTISSEMENTS  
OFFENSIFS**

Capacités, innovation, compétitivité : Michelin engage une politique d'investissement offensive pour capter une plus forte part de la croissance considérable des nouveaux grands marchés en donnant une nouvelle dimension à son développement dans ces pays. Il investit dans la recherche et la performance industrielle pour apporter et rendre accessible au plus grand nombre les pneus technologiques qu'exige la mobilité durable et assurer la compétitivité de tous ses sites de production. Les investissements du Groupe devraient approcher 1,6 milliard d'euros par an sur la période 2011 à 2015, à comparer à l'enveloppe de 1,2 milliard d'euros initialement prévue.

**DES INVESTISSEMENTS  
PRODUCTIFS**

Cet effort soutenu doit permettre au Groupe d'atteindre près de 5 % de croissance par an au cours des prochaines années. Michelin vise une hausse de ses volumes vendus de 25 % d'ici 2015 et de 50 % d'ici 2020. Cette augmentation implique une progression de 25 % sur les marchés matures et un doublement des ventes sur les marchés émergents sur les dix années à venir. L'efficacité des investissements contribuera à l'atteinte de ces objectifs : l'optimisation et

la standardisation de la production, des équipements, de l'organisation et du fonctionnement des grands projets "green-field" assurent à ces nouvelles usines une montée en puissance accélérée.

Le Groupe vise également un résultat opérationnel avant éléments non récurrents nettement supérieur à deux milliards d'euros à l'horizon 2015 et une génération de cash flow libre significativement positif sur l'ensemble de la période 2010-2015.

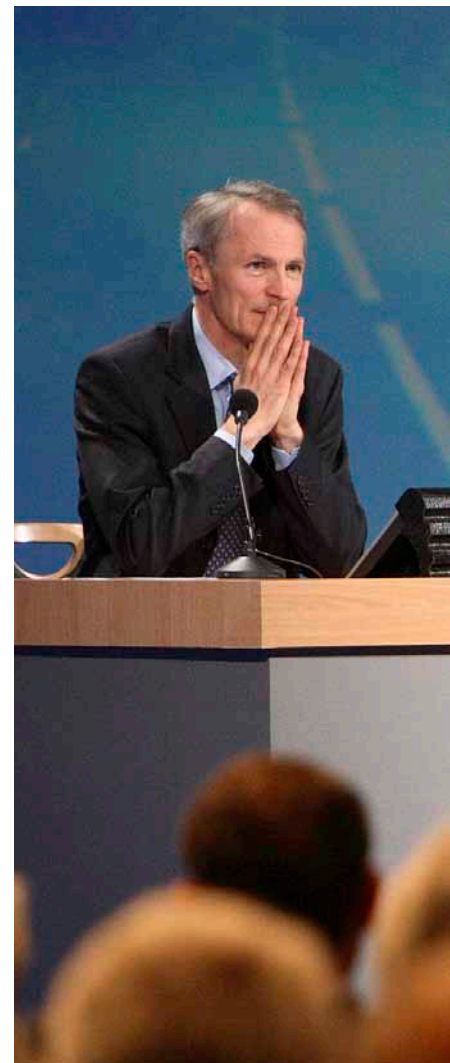
- 01 Projet de Campus RDI à l'horizon 2017 à Ladoux (France).
- 02 Vue aérienne du terrain de la future usine de Chennai.



01



02



— **+ 600 MILLIONS**  
DE PNEUS POUR VOITURES  
D'ICI 2020<sup>(1)</sup>

— **+ 65 MILLIONS**  
DE PNEUS POUR POIDS LOURDS  
D'ICI 2020<sup>(1)</sup>

— **+ 40 % DE PNEUS**  
POUR ENGINs MINIERs  
D'ICI 2020<sup>(1)</sup>

(1) Estimations Michelin.

# // Comment s'est passée l'augmentation de capital lancée en septembre dernier ? //

## DE VOUS À NOUS



**QUESTION À  
JEAN-DOMINIQUE  
SENARD,  
CO-GÉRANT DE MICHELIN**

dépassé 4,3 milliards d'euros, soit 3,5 fois le montant proposé. 98 % des actions nouvelles ont été souscrites à titre irréductible ; moins de 10 % de la demande à titre réductible ont pu être servis. Au total, 27,16 millions d'actions ont été créées et livrées le 25 octobre dernier.

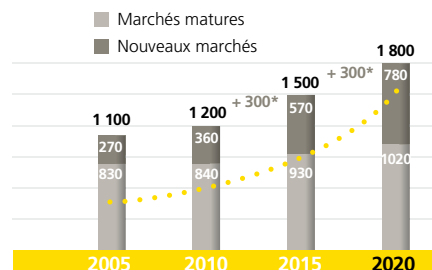
### Pourquoi une augmentation de capital plutôt qu'un emprunt ?

Michelin entre dans une nouvelle étape de croissance. Les opportunités sont très importantes et nous sommes prêts à accélérer. Nous visons une croissance de nos ventes de 50 % d'ici 2020. Elle va se traduire par une forte augmentation des investissements à 1,6 milliard d'euros par an. Dans ce

contexte, nous avons souhaité associer nos actionnaires à cette conquête et préserver notre ratio d'endettement qui s'est fortement amélioré ces dernières années. Nous avons également voulu conserver notre capacité à participer à d'éventuelles consolidations sur les marchés à forte croissance, sans ralentir notre programme d'installation de nouvelles capacités. Nous avons ainsi doté Michelin d'une structure financière extrêmement robuste qui lui donne flexibilité et marge de manœuvre pour les dix ans qui viennent. Ce but est atteint, nous avons le meilleur bilan depuis 30 ans."

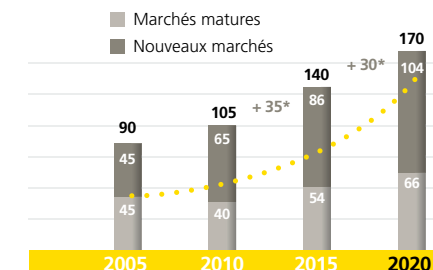
// Michelin a annoncé le 28 septembre une augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros réservée à nos actionnaires à raison de 2 actions nouvelles pour 11 existantes. Nous avons décidé d'accélérer le développement du Groupe à un moment où les marchés émergents sont en plein essor et où les marchés matures redémarrent plus vite que prévu. L'opération a rencontré un large succès : la demande totale a

**+50%**  
L'OBJECTIF DE CROISSANCE  
EN VOLUME DES VENTES  
DU GROUPE D'ICI À 2020



**MARCHÉS TOURISME CAMIONNETTE**  
En millions de pneus

\* Dont 70 % dans les nouveaux marchés. Estimations Michelin.



**MARCHÉS POIDS LOURD RADIAL**  
En millions de pneus

\* Dont 70 % dans les nouveaux marchés. Estimations Michelin.

— Michelin accélère son développement pour tirer parti de la forte croissance des nouveaux grands marchés et de la généralisation attendue des pneus plus respectueux de l'environnement dont il est le leader mondial.  
Le Groupe allie performance et responsabilité pour engager une nouvelle étape de conquête en contribuant à construire une mobilité routière durable.

# NOS ENJEUX, NOTRE STRATÉGIE

**+ 25%**


DE VENTES EN VOLUME VISÉS D'ICI 2015

**1,6 Md€**

D'INVESTISSEMENTS PAR AN  
SUR LA PÉRIODE 2011-2015

**2 Md€**

UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
NETTEMENT SUPÉRIEUR À 2 MDE  
EN 2015



Chambre sourde  
pour mesurer le bruit  
des pneumatiques.



## NOS ENJEUX, NOTRE STRATÉGIE

### SOMMAIRE

- Quelle mobilité pour demain ? p. 20\_21
- Comment accompagner l'évolution de la demande ? p. 22\_23
- Quels sont nos atouts ? p. 24\_25
- Notre stratégie de croissance p. 26\_27
- Une compétitivité renforcée p. 28\_29
- "Avancer ensemble" p. 30\_31
- **Focus sur...** p. 32\_35  
Michelin Développement



— La mobilité routière est un facteur déterminant de développement économique et humain. Mais sa croissance pose d'immenses défis. Sécurité, énergie, climat, environnement, qualité de vie : les attentes sont fortes, l'urgence s'accroît. Elles incitent à mobiliser toutes nos capacités d'anticipation et d'innovation pour construire une mobilité routière durable. C'est la mission que s'est donnée Michelin.

# QUELLE MOBILITÉ POUR DEMAIN ?

Dans un monde toujours plus ouvert, le transport des biens ne cesse de croître, les personnes souhaitent se déplacer davantage, de façon plus sûre. Le nombre de véhicules pourrait ainsi doubler pour dépasser 1,5 milliard à l'horizon 2030. Mais avec la raréfaction des énergies fossiles, le changement climatique, la dégradation de l'environnement et l'urbanisation – plus de 60 % des 8,2 milliards d'habitants de 2030 vivront dans des villes – l'industrie automobile s'est engagée dans une formidable évolution. L'enjeu : une mobilité routière plus sobre, plus propre, plus sûre et capable de tirer pleinement parti des technologies de l'information (TIC).

## UNE MOBILITÉ PLUS SÛRE

Première cause de mortalité des jeunes, la circulation routière tue chaque année 1,2 million de personnes et en blesse 50 millions. Les pays en développement sont les plus durement frappés.

Si rien n'est fait, 2,4 millions de personnes pourraient décéder chaque année des suites d'un accident à partir de 2030. Les gouvernements, les organisations internationales et les entreprises doivent redoubler d'efforts pour améliorer la sécurité de tous les usagers de la route.

## UNE MOBILITÉ PLUS PROPRE

Le transport routier représente 18 % des émissions de CO<sub>2</sub> fossiles issues de l'activité humaine. La part des pneus s'élève à 4 % : elle est due au carburant consommé pour vaincre leur résistance au roulement. Cela peut représenter 1 plein sur 5 pour une voiture et 1 sur 3 pour un poids lourd. Pour limiter à 2 °C la hausse moyenne des températures en 2100<sup>(1)</sup>, il faudrait diviser par deux les émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2050<sup>(2)</sup>. Comment y parvenir alors que l'on s'attend au même moment au doublement du nombre de véhicules et de kilomètres parcourus ?

Les encombrements, le bruit et la pollution menacent aussi la qualité de vie dans toutes les grandes villes du monde et sont étroitement

liés. Leur réduction passe par une coexistence organisée entre les transports individuels et collectifs, mais pas seulement. Grâce aux véhicules hybrides et électriques, viser zéro émission en ville (ZEV) ou presque vers 2030-2040 n'est plus une utopie, comme le démontre le Michelin Challenge Bibendum.

## UNE MOBILITÉ PLUS SOBRE ET PLUS ÉCONOME

L'ensemble des transports consomme plus de 60 % de la production pétrolière mondiale. Plus rare et plus cher, le pétrole est un enjeu géostratégique majeur. Quels seront la disponibilité et les prix des carburants pétroliers quand ce parc aura doublé ? Il faut très vite réduire la consommation de carburant et accélérer le développement de nouvelles énergies de propulsion.

L'énergie et les matières premières non renouvelables, comme le pétrole dont est issu aussi le caoutchouc synthétique, deviennent rares et chères. En 2010, le coût des matières premières consommées a représenté 27 % des ventes nettes de Michelin. Optimiser leur consommation est impératif pour maintenir le prix des pneus à un niveau acceptable et préserver ces ressources sur le long terme. L'enjeu est d'y parvenir en assurant le même niveau de performances aux utilisateurs.

(1) Par rapport à la période préindustrielle.

(2) Par rapport à 2008.

# 97%

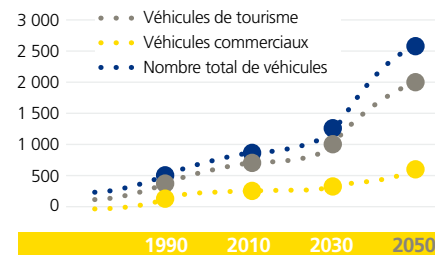
**DES CARBURANTS CONSOMMÉS PAR  
LES TRANSPORTS SONT DES PRODUITS  
PÉTROLIERS.**

# 3%

**SONT DES BIOCARBURANTS,  
ÉLECTRICITÉ ET DIVERS.**



**Le Michelin Challenge Bibendum,** créé en 1998, est devenu le rendez-vous mondial de la mobilité durable. À l'avant-garde des solutions de demain, il permet aux constructeurs, équipementiers, énergéticiens, chercheurs et pouvoirs publics d'échanger sur l'avenir de la mobilité, de comparer leurs technologies les plus avancées. Sa 10<sup>e</sup> édition s'est tenue en 2010 à Rio de Janeiro. La 11<sup>e</sup> aura lieu en 2011 à Berlin.



**LES VÉHICULES EN CIRCULATION  
DANS LE MONDE ENTRE 1990 ET 2050**  
En millions d'unités

Source : OCDE, IRF, FMI, IHS Global Insight.

## 1,5 Milliard DE VÉHICULES EN 2030

### UNE MOBILITÉ CONNECTÉE


Les temps de trajet dépendent surtout du trafic, de l'itinéraire, des temps d'attente, de la disponibilité des places de stationnement et de la rapidité des interconnexions entre moyens de transport. Avec un téléphone portable ou un ordinateur de bord, on peut choisir les meilleures options.

Les TIC peuvent aussi transmettre des informations techniques pour anticiper les opérations de maintenance, encourager une conduite plus sûre et plus économe.

Du véhicule particulier au système de transport intelligent, les technologies existent. En améliorant la fluidité du trafic, elles réduisent la consommation de carburant, les émissions de CO<sub>2</sub> et la pollution locale. L'enjeu : accélérer leur intégration aux véhicules et aux infrastructures. Pour construire une mobilité durable, les constructeurs s'emploient à développer de nouveaux modèles économiques adaptés à l'essor des flottes et de la location, aux attentes de services liés aux TIC.

Les usagers doivent raisonner au coût d'usage, accepter l'innovation, adopter des comportements plus flexibles et plus responsables. Les pouvoirs publics se mettent à l'écoute des citoyens et des entreprises privées pour répondre à la réalité des besoins et des possibilités techniques et financières. Ils doivent aussi être constants dans leurs objectifs et leurs décisions pour encourager l'investissement de long terme qu'exige toute transition.

✚ En savoir plus sur ces enjeux : [www.challengebibendum.com](http://www.challengebibendum.com), le portail de la mobilité durable, et [www.wbcsd.org/mobility2030](http://www.wbcsd.org/mobility2030), le club de réflexion de 200 entreprises internationales sur le développement durable et les orientations du groupe de travail consacré à la mobilité durable, auquel a participé Michelin.



— Le déplacement de la demande vers les pays à forte croissance et le renforcement de la concurrence sur les marchés matures déterminent 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.

## COMMENT ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE ?

### AMPLIFIER L'INTIMITÉ AVEC LES MARCHÉS

Le contact étroit avec les clients et une bonne compréhension de leurs usages et de leurs besoins ont toujours été à l'origine du succès des nouveaux pneus lancés par Michelin.

Aujourd'hui, le Groupe va encore plus loin et parvient à développer une réelle intimité avec les marchés en mettant systématiquement au point des "démonstrateurs", ou pneus prototypes, pour faire réagir les différents acteurs : constructeurs, consommateurs, distributeurs, managers de flottes... Durant ces phases d'expérimentation, les équipes de RDI et de marketing de Michelin travaillent de concert avec les clients pour mettre au point l'offre à venir et identifier les avantages et la valeur de chacune des innovations proposées.

L'offre finale répond le plus étroitement possible aux besoins des clients de Michelin, tout en permettant une répartition équitable de la valeur ainsi créée.





### AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ

Dans les pays matures, le parc automobile va évoluer en faveur de véhicules plus respectueux de l'environnement, une évolution encouragée notamment par les pouvoirs publics, mais globalement, il augmentera peu. La Chine, les pays de l'ASEAN<sup>(1)</sup>, l'Amérique du Sud, l'Inde, la Russie, le Moyen-Orient et bientôt l'Afrique assureront l'essentiel de la croissance. S'imposer dans ces pays en fort développement, résister à la nouvelle concurrence de leurs fabricants qui exportent vers l'Europe et l'Amérique du Nord exigent une grande compétitivité sur tous les marchés. Il faut partout réduire les coûts et augmenter la productivité. Les usines récentes, créées pour la plupart dans les pays en forte croissance, sont dimensionnées, organisées et équipées de façon optimale : en 2010, 65 % de la production Tourisme camionnette dans les pays matures a été assurée dans des sites d'une capacité d'assemblage supérieure à 100 000 tonnes, contre 54 % en 2006. Dans les pays matures, le Groupe a fait évoluer ses dispositifs industriels et logistiques en augmentant leur taille, en les spécialisant, en les regroupant et en poursuivant les programmes de productivité.

(1) Association des Nations de l'Asie du Sud-Est.

### ASSOCIER LES FOURNISSEURS

Dans ce contexte, les achats, qui représentent chez Michelin 60 % des ventes nettes en 2010, représentent un enjeu important. Acheter mieux pour accroître la compétitivité, maîtriser la qualité, sécuriser les approvisionnements et promouvoir un développement responsable : comment concilier ces objectifs ? Comment s'assurer que les pratiques sociales et environnementales des fournisseurs, en particulier dans les pays à faible coût de main-d'œuvre, sont conformes aux standards que le Groupe souhaite encourager ?

### ASIE



**L'Asie compte une population 5 fois plus nombreuse que l'Europe de l'Ouest et les États-Unis réunis et seulement 49 voitures pour 1 000 habitants. Les ventes de véhicules particuliers, en croissance de plus de 15 % par an depuis 5 ans, nourrissent le marché des pneus de remplacement.**

Source : Estimations Michelin ; Global Insight World Car Industry Forecast Report, octobre 2010.

### MARCHÉ MONDIAL



**En 2010, 15 % du marché mondial des pneus sont détenus par les fabricants chinois et taiwanais contre 5 % il y a dix ans.**

### 50 MILLIONS



**Pour atteindre un marché de 50 millions de personnes, il aura fallu 38 années pour la Radio, 13 années pour la Télévision, 4 années pour Internet, 3 années pour l'iPod et 2 années pour Facebook.**

### ACCROÎTRE LA RÉACTIVITÉ

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

### MISER SUR LA TECHNOLOGIE

Face au renchérissement des matières premières et de l'énergie, au durcissement des réglementations en matière de sécurité et d'environnement, les réponses seront d'abord technologiques. Le développement de l'information mobile via Internet, la multiplication des modèles d'affaires des clients professionnels accélèrent encore cette évolution et ouvrent très largement le champ de l'innovation. L'enjeu : stimuler l'innovation dans tous les domaines, mettre en place des organisations et des processus qui permettent d'innover mieux et plus vite.

### LES PERSONNES AU CŒUR DU CHANGEMENT

Créer, agrandir, spécialiser, réorganiser, innover : dans tous les cas, les personnes sont au cœur du changement. Il faut les préparer, les former, les impliquer. Pour qu'il y ait engagement, il faut 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 une entreprise mondiale : permettre à tous les talents de se développer, faire de la diversité un atout pour la croissance et la compétitivité.

— Puissance de la marque MICHELIN, position globale, leadership technologique, ancrage de la démarche *Performance et Responsabilité Michelin* pour conduire un développement équilibré au bénéfice de tous, solidité financière : Michelin est bien armé pour relever les défis de la mobilité durable, engager une nouvelle phase de conquête sur tous les marchés et conforter sa présence mondiale.

## QUELS SONT NOS ATOUTS ?

### LA MARQUE MICHELIN : UNE SUPÉRIORITÉ RECONNUE ET RENFORCÉE

Premier atout : la marque MICHELIN. Sur le podium des marques de pneumatiques dans la plupart des grands marchés, MICHELIN compte parmi les plus grandes marques mondiales par la valeur que lui accordent les consommateurs. Sécurité, fiabilité, longévité, technologie et innovation, expertise et services : la confiance dont elle bénéficie suscite l'achat et fidélise, comme en témoignent ses performances au plus fort de la crise, dans toutes les zones géographiques.

Constructeurs et conducteurs le perçoivent clairement : tous les pneus ne se valent pas. Les pneus MICHELIN, généralement plus chers à l'achat, sont plus sûrs, durent plus longtemps, économisent du carburant, ce qui réduit leur impact sur l'environnement. Tout compte fait, les économies réalisées à l'usage font du pneu MICHELIN le moins cher du marché. Maintenir cet équilibre des performances dans la durée, les faire progresser ensemble pour offrir le coût de revient total le plus compétitif du marché : c'est la force unique de la marque MICHELIN que le Groupe s'attache à valoriser.



## MICHELIN N° 1 EN QUALITÉ PERÇUE



en Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni, Russie, Turquie, Chine, États-Unis. La marque MICHELIN et Bibendum sont connus et appréciés dans le monde entier.

## N° 1 EN RÉPUTATION



Michelin a la meilleure réputation des entreprises du CAC 40. Sept critères retenus : produits et services, gouvernance, citoyenneté, emploi, innovation, leadership et performance. Plus de 2 200 personnes interrogées : clients, fournisseurs, salariés ou actionnaires.

Enquête de Reputation Institute et i&e, février 2010.

### UN LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE SOLIDE

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, le Groupe joue un rôle moteur dans l'évolution de son industrie et détient une avance reconnue sur les segments techniques les plus exigeants.

Les nouvelles réglementations, les attentes des consommateurs, les évolutions technologiques indispensables à la mobilité durable continueront à se renforcer. La capacité d'innovation est un atout stratégique majeur pour satisfaire ces exigences. Elle assure au Groupe des avantages concurrentiels importants : leader technologique, Michelin apporte des performances nouvelles qui influencent les standards de consommation. Grâce à l'avance technique de ses pneus, le Groupe bénéficie d'une véritable force de proposition dans le domaine des réglementations applicables aux pneumatiques.



### UNE POSITION D'ACTEUR GLOBAL

Michelin a développé très tôt une couverture géographique aujourd'hui exceptionnelle. Il produit dans 18 pays, dispose d'une présence commerciale dans plus de 170 pays. Il occupe 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 de tous les utilisateurs, présent dans de multiples circuits de distribution, Michelin est particulièrement bien placé pour comprendre les attentes de ses clients.

Comptant parmi les rares acteurs mondiaux de l'industrie du pneu, le Groupe bénéficie d'une taille critique et de synergies qui favorisent l'innovation, la productivité et l'équilibre de ses relations avec la distribution. Un important travail de standardisation et de partage des meilleures pratiques à l'échelle mondiale est conduit pour tirer le meilleur parti de ces atouts. En particulier, certaines bonnes pratiques déployées dans les sites industriels grâce à la démarche *Michelin Manufacturing Way* ont pu être étendues à plusieurs autres domaines du Groupe, comme les Achats ou la Recherche-Développement-Industrialisation.

### UN DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ

Michelin s'est donné pour mission de contribuer au progrès de la mobilité. Il vise un développement durable, responsable et rentable en créant de la valeur pour les clients, le personnel, les actionnaires et la société. La démarche *Performance et Responsabilité Michelin* coordonne l'engagement des équipes pour atteindre ces objectifs. Cette approche équilibrée constitue un avantage compétitif qui démontre chaque jour sa pertinence pour relever les enjeux du futur.

### L'Aventure Michelin

En moins de 2 ans, plus de 100 000 visiteurs ont découvert les 120 ans d'innovations Michelin qui ont accompagné le développement de la mobilité. [www.laventuremichelin.com](http://www.laventuremichelin.com).

### UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

Les programmes d'optimisation industrielle, d'excellence opérationnelle et de réduction de coûts réalisés depuis cinq ans ont porté leurs fruits. À fin 2010, Michelin a réalisé 1,2 milliard d'euros<sup>(1)</sup> d'économies par rapport à 2006. Le Groupe a fortement réduit ses besoins en fonds de roulement, amélioré le pilotage de ses investissements et dégagé des cash flow libres positifs qui lui ont permis de réduire son endettement.

Après le succès de l'augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros réalisée en octobre 2010, Michelin aborde sa nouvelle étape de conquête avec une structure financière optimale : son ratio d'endettement net s'élevait à 20 % au 31 décembre 2010.

(1) Avec l'hypothèse d'une production industrielle du Groupe conforme à ses objectifs initiaux de croissance (+ 3,5 % par an).

# 3,2 Md\$

C'EST L'ESTIMATION DE LA  
VALEUR DE LA MARQUE  
MICHELIN

Source BrandFinance® 2010.

— Croissance, compétitivité, engagement sont les maîtres mots de la stratégie du Groupe : Michelin vise une croissance forte et diversifiée en valorisant son offre dans les marchés matures et en accélérant sa conquête des nouveaux marchés. Il poursuit l'amélioration de sa compétitivité et réduit ses coûts. L'engagement réciproque de l'Entreprise et du Personnel lui permettra d'avancer et de réussir ensemble.

# NOTRE STRATÉGIE DE CROISSANCE : FORTE ET DIVERSIFIÉE, RESPONSABLE ET DURABLE

## LES OBJECTIFS 2011-2015

- Une croissance en volume de 25 % d'ici 2015 et de 50 % d'ici 2020.
- Un résultat opérationnel<sup>(1)</sup> nettement supérieur à 2 milliards d'euros en 2015.
- Un retour sur capitaux investis (ROCE) supérieur à 9 %.
- Des investissements annuels de l'ordre de 1,6 milliard d'euros.
- Un cash flow libre positif sur la période 2011-2015.
- Un taux de distribution de dividende de l'ordre de 30 %.

(1) Avant éléments non récurrents.

## INNOVATION ET DIFFÉRENCIATION

Michelin mise sur l'innovation et la différenciation de ses produits et de ses services pour satisfaire les besoins réels de ses clients. Depuis l'invention du pneu démontable en 1891, le Groupe ne cesse d'anticiper les nouveaux défis des marchés et d'innover pour satisfaire les attentes de ses clients et de la société. Le Groupe a orienté son innovation vers la mobilité durable il y a plus de vingt ans : il est aujourd'hui n° 1 mondial des pneus à basse consommation d'énergie et pionnier de l'économie de la fonctionnalité, qui consiste à faire payer un service ou l'usage d'un bien plutôt que ce bien lui-même. C'est ce que propose Michelin en facturant ses clients professionnels au kilomètre parcouru, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages assurés avec les pneus que le Groupe met à leur disposition et entretient. Michelin bénéficie d'une solide avance dans cette nouvelle économie de services, un domaine qu'il souhaite continuer à développer par la mise en œuvre d'offres ciblées associant innovation produit et innovation service.



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 selon trois axes :

- l'accélération du développement des nouvelles gammes ;
- le progrès continu qui consiste à améliorer de gamme en gamme les performances des pneumatiques ;
- les innovations de rupture orientées vers des solutions résolument nouvelles aux enjeux de la mobilité.

Son Centre de Technologies va poursuivre son déploiement à travers le monde pour mieux anticiper les besoins et adapter l'offre aux conditions locales. Le dialogue entre la Recherche & Développement et le Marketing stratégique nourrit la création de nouvelles offres et de nouveaux modèles d'affaires. De nouvelles organisations sont en place pour renforcer les coopérations, innover mieux et plus vite.



### DÉMULTIPLIER LA CROISSANCE

Le Groupe investit plus fortement que jamais sur la marque MICHELIN, expression de la qualité et de l'innovation du Groupe, comme l'illustre la campagne de publicité mondiale réalisée en 2010.

Les ventes à la marque MICHELIN sont au cœur de la stratégie de croissance, mais seront renforcées par une offre multimarque lorsque cela sera nécessaire. Un portefeuille multimarque permet de proposer une offre adaptée à des réseaux de distribution souhaitant répondre aux différents besoins des consommateurs avec les produits du Groupe Michelin principalement.

Cette offre multimarque devra aussi contribuer aux objectifs de rentabilité du Groupe et sera donc développée en priorité sur le segment en

# 33%

**C'EST LE POURCENTAGE DES VENTES RÉALISÉES PAR MICHELIN EN 2010 DANS LES PAYS À CROISSANCE RAPIDE. EN 2015, L'ENTREPRISE VISE 40 %.**



forte croissance des pneus économiques pour véhicules performants. Les marques BFGOODRICH®, KLEBER, UNIROYAL, TIGAR, KORMORAN, RIKEN, TAURUS ou WARRIOR seront utilisées sur leurs marchés. Développer son accès au marché est un autre moteur de croissance. Michelin conforte ses réseaux intégrés par acquisitions et accélère ses programmes de franchise sur tous les marchés. D'ici 2015, il vise 1 000 centres franchisés Euromaster en Europe et 1 800 centres TyrePlus sur les marchés en forte croissance qui en comptent déjà près de 1 000 dans 9 pays.

Le Groupe développe largement l'activité rechapage sur l'ensemble de ses marchés afin d'encourager la radialisation du marché des pneus poids lourds (notamment en Inde et en Chine) et la valorisation de la carcasse du pneu MICHELIN neuf, le plus souvent réutilisable. Pour cela, il investit directement dans des capacités de rechapage (Europe, Chine, Russie) ou s'associe avec des partenaires franchisés auxquels il fournit le procédé et les bandes (Amérique du Nord, Brésil, Moyen Orient, ...).

### ACCÉLÉRER LES INVESTISSEMENTS

Avec 1,1 milliard d'euros investis en 2010, Michelin a repris une politique d'investissement soutenue. Le Groupe va encore accroître son effort pour le porter à près de 1,6 milliard d'euros par an sur la période 2011-2015 avec trois orientations :

- augmenter fortement ses capacités de production sur les marchés à forte croissance.
- poursuivre l'adaptation des usines des pays matures à l'évolution des produits et renforcer leur compétitivité ;
- développer les systèmes d'information que requièrent ses objectifs d'excellence opérationnelle et de qualité de service.

Au cours des cinq prochaines années, ces nouvelles capacités représenteront l'équivalent de la construction d'une usine "world-class" par an. Trois nouvelles usines de grande capacité sont en chantier pour servir des marchés en plein essor : Pau Brasil, une usine de pneus pour voitures de tourisme et camionnettes en Amérique du Sud ; Chennai en Inde, qui produira des pneus pour poids lourds et engins de génie civil ; Shenyang 2 en Chine, destinée à renforcer significativement les capacités de production de pneus pour voitures et pour poids lourds. Ces trois usines représentent ensemble un investissement de 2,75 milliards d'euros et produiront leurs premiers pneus en 2012.

### PREMIÈRE R&D MONDIALE DE L'INDUSTRIE DU PNEU

6 000 personnes,  
500 M€ par an,  
8 500 brevets,  
un portefeuille triplé en 10 ans.

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



### LE CENTRE DE TECHNOLOGIES MODERNISÉ

Afin de renforcer sa puissance d'innovation et d'accélérer la mise sur le marché des nouveaux pneus, Michelin a engagé un projet de modernisation complète de son centre mondial de Recherche et Développement de Ladoux près de Clermont-Ferrand. D'ici 2016, un complexe immobilier entièrement nouveau et moderne rassemblera toutes les équipes et laboratoires de la R&D de Michelin sur un même site, et permettra de mettre en place de nouveaux modes de travail plus efficaces et plus rapides. L'ensemble du projet représente un investissement de plus de 100 millions d'euros.



### EN 2010

Michelin a porté à 100 % ses participations dans Shanghai Michelin Warrior Tire en Chine et Tigar en Serbie et mis en place des partenariats avec les entreprises de distribution Taqui Pneu en France et Rodi en Espagne.





— Michelin conduit depuis 2005 un plan de transformation pour améliorer sa compétitivité et réduire ses coûts. En ligne avec le cap fixé, le Groupe a réalisé 1,2 milliard d'euros<sup>(1)</sup> d'économies entre 2006 et 2010. Alors que la demande reprend, il bénéficie pleinement des progrès réalisés.

## UNE COMPÉTITIVITÉ RENFORCÉE

### DES USINES MUSCLÉES À L'OUEST

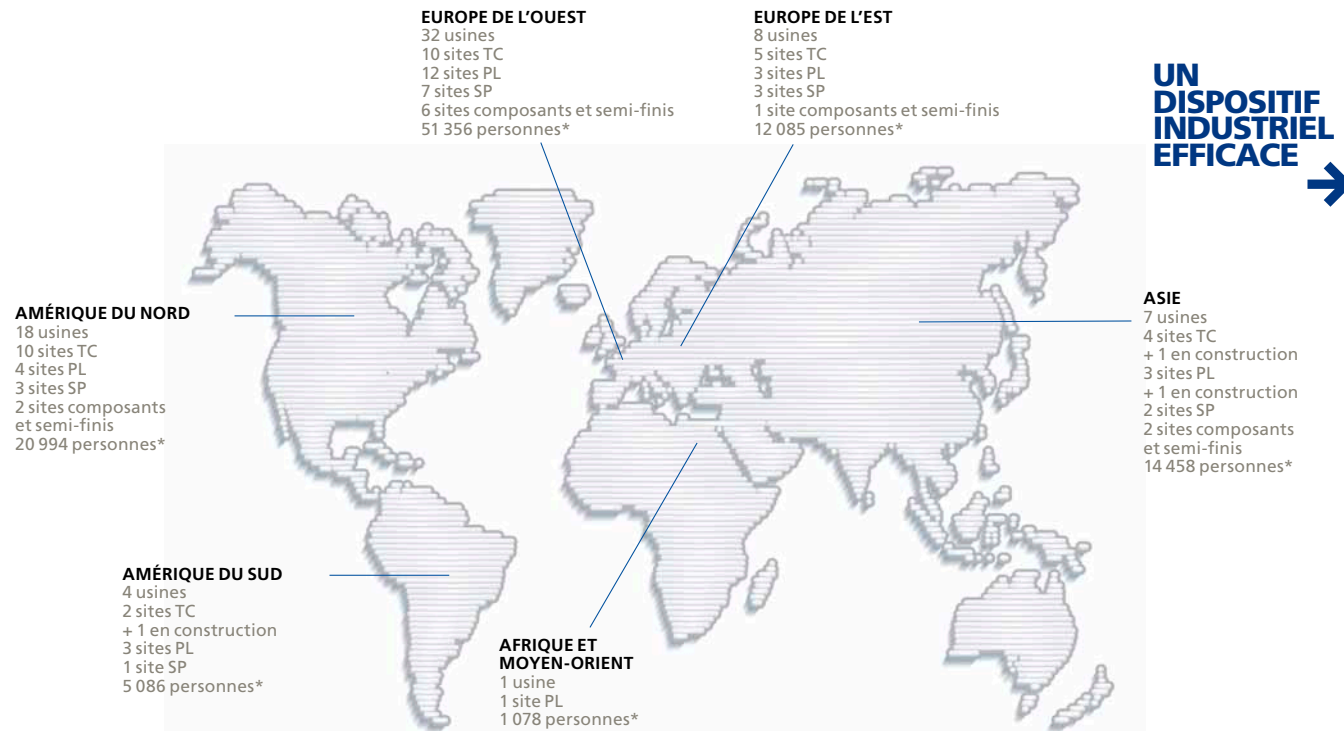
La stratégie mise en place avant la crise pour muscler le dispositif industriel des marchés matures porte ses fruits. Grâce au déploiement de *Michelin Manufacturing Way* (MMW), aux investissements de productivité réalisés, au regroupement des fabrications sur des sites plus grands et plus spécialisés, Michelin a résolument amélioré son pilotage pour faire face aux évolutions brutales des marchés et va disposer en Europe et en Amérique du Nord d'usines très compétitives par rapport à ses usines équivalentes en Asie.

À l'exemple des États-Unis, de l'Espagne et de l'Italie, les réorganisations industrielles engagées en France depuis deux ans se sont achevées selon le plan prévu. La production de l'usine de Noyelle-lès-Seclin a été transférée à Clermont-Ferrand, qui regroupe la fabrication des pneus "Super Sport" et compétition. L'usine de Cholet, pôle d'excellence européen des pneus pour 4x4 et camionnettes, a cessé de produire des nappes métalliques. Cette activité a été transférée à l'usine de Montceau-lès-Mines, devenue l'un des premiers centres de mélange de gommes et de tissus métalliques d'Europe et un pôle de compétence pour les pneus de génie civil. L'usine de Joué-lès-Tours est dédiée aux pneus pour poids lourds et l'usine de Bourges aux pneus pour avions. Chacune des personnes concernées par ces réorganisations a fait l'objet d'un accompagnement personnalisé.

"Crise ou pas crise, nous avons aujourd'hui un socle industriel beaucoup plus compétitif. En 2010, nos usines ont réalisé une performance industrielle remarquable qui a permis de capter l'essentiel du rebond du marché."

**JEAN-DOMINIQUE SENARD,**  
GÉRANT DE MICHELIN

(1) Avec l'hypothèse d'une croissance conforme aux objectifs initiaux.



\* Équivalents temps plein au 31 décembre 2010.  
• TC : Tourisme camionnette • PL : Poids lourd • SP : Pneus de spécialités

## UN DISPOSITIF INDUSTRIEL EFFICACE

Plus de 50 % des pneus pour voitures de tourisme et pour poids lourds sont produits dans des sites d'une capacité égale ou supérieure à 100 000 tonnes par an, soit deux fois plus qu'en 2005.

## FAIRE MIEUX À MOINDRE CÔUT

Bib Standard, Bib Boost, Bib Flex, Bib Detect, Bib Innovation, Bib Ramp up : autant d'outils de progrès rapides largement déployés qui ne nécessitent pas ou peu d'investissement.

## BRÉSIL, 1<sup>ER</sup> PAYS 100 % MQP<sup>(1)</sup>

Initiative, responsabilité, productivité et qualité sont les mots d'ordre dans chaque îlot de production.

(1) Le Management Quotidien de la Performance, qui s'inscrit dans la démarche Michelin Manufacturing Way, permet de garantir que les opérations aux postes de travail sont en permanence sous contrôle, et de mettre en œuvre une démarche de progrès continu.

### SUPPLY CHAIN ET LOGISTIQUE : UN CHANTIER PRIORITAIRE

L'amélioration des chaînes d'approvisionnement et des moyens logistiques est engagée avec trois objectifs : améliorer le taux de satisfaction de la demande, réduire encore les stocks, accroître la flexibilité et la réactivité des usines. Le plan de transformation s'appuie sur une forte synergie entre supply chain, logistique, commerce et industrie.

### LE PROGRÈS CONTINU : UN ÉTAT D'ESPRIT PERMANENT

Élément clé de la compétitivité, l'excellence opérationnelle concerne toutes les entités du Groupe. Simplifier et standardiser les processus, identifier et généraliser les meilleures pratiques, améliorer la sécurité et l'ergonomie des postes, simplifier, homogénéiser et réduire les coûts des systèmes d'information, mutualiser les ressources, renforcer les coopérations, former les personnes, 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

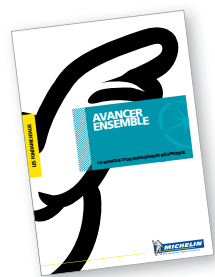
les usines sont alignées sur les pratiques des meilleures d'entre elles avec *Michelin Manufacturing Way* (MMW). Principaux indicateurs de performance : la fréquence et la gravité des accidents du travail, l'ergonomie, la satisfaction des clients, la perte de matière, la qualité des produits, des indicateurs de coût et de productivité propres à Michelin et 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 revus pour améliorer la performance en privilégiant la simplicité, la rapidité, l'efficacité et la responsabilisation de chaque personne.



En savoir plus sur les réorganisations industrielles du Groupe pages 32 à 35 et 65.

— Plus de 110 000 personnes de 120 nationalités travaillent dans le groupe Michelin. Leur diversité est une richesse et une source de créativité. Leur professionnalisme et leur engagement sont la condition de la performance et du développement de l'Entreprise qui fonde ses relations avec ses salariés sur le dialogue et le respect.

# "AVANCER ENSEMBLE"



## UN ENGAGEMENT RÉCIPROQUE

Michelin est convaincu que la performance de l'Entreprise et la réussite professionnelle de chaque membre du personnel vont de pair. Le Groupe 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 en contribuant au développement du Groupe. La promotion interne et la mobilité sont la règle.

Michelin 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.

Un grand nombre d'employés bénéficie d'une rémunération liée à la performance, avec différents bonus adaptés aux pays et aux fonctions. Le Groupe a mis en place un plan de stock-options largement ouvert et propose régulièrement des plans mondiaux d'actionnariat salarié.

## LE RESPECT DES PERSONNES, SOURCE DE COHÉSION

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.

Lorsque l'évolution de la demande oblige à réduire la production, Michelin mobilise toutes les solutions pour limiter le plus possible le chômage partiel : 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 réorganisations industrielles ont été nécessaires, Michelin a proposé à toutes les personnes concernées des solutions au sein du Groupe et un accompagnement personnalisé si une solution externe était inévitable ou préférée.

## PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN : UNE DÉMARCHE MOTIVANTE

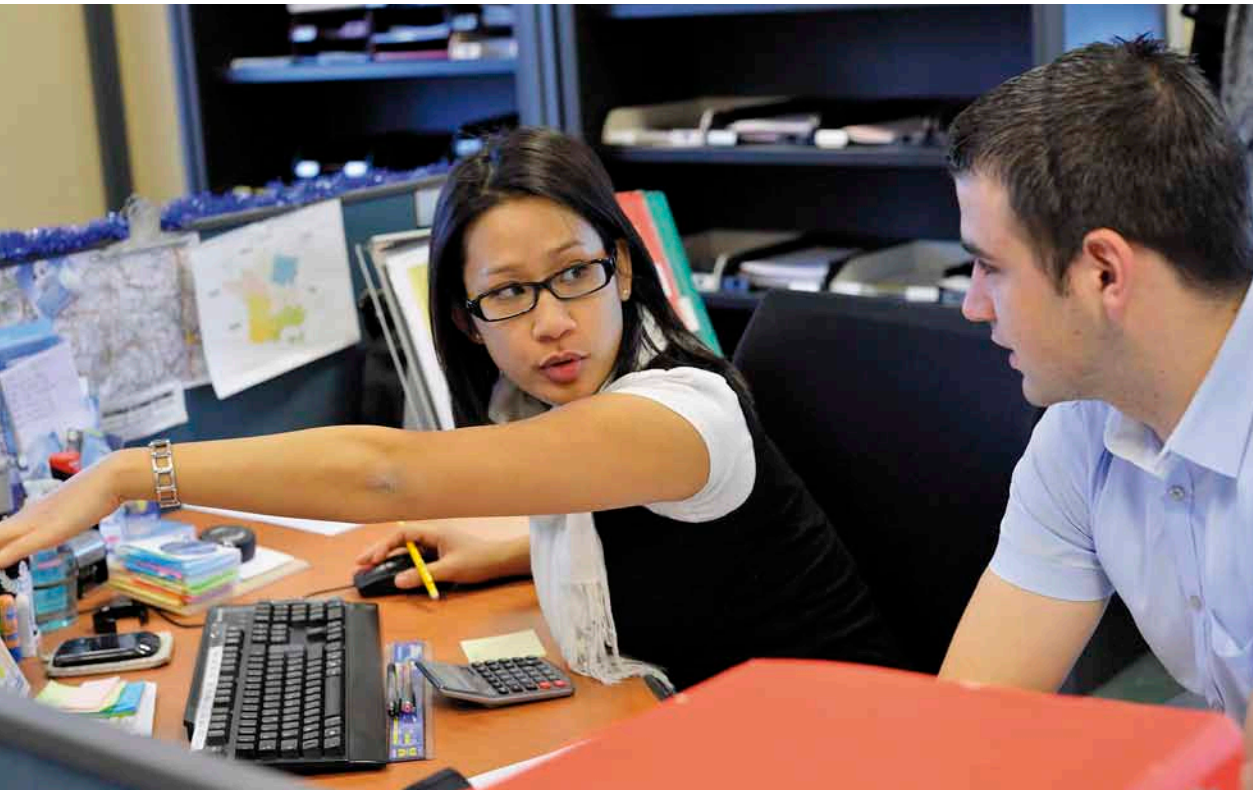
Sous l'impulsion de ses fondateurs, Michelin s'est donné pour mission de contribuer au progrès de la mobilité. Il a choisi de le faire par l'innovation et la qualité en fondant son développement sur des valeurs : le respect des Clients, le respect des Personnes, le respect des Actionnaires, le respect de l'Environnement et le respect des Faits. La démarche *Performance et Responsabilité Michelin* (PRM) 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 d'identifier dix grands enjeux prioritaires qui mobilisent les équipes. 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 salariés de Michelin, de leur aptitude à se mobiliser et progresser rapidement. Ce sont autant d'encouragements à se dépasser.





## PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN, 10 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 responsables.

## CHARTE



La Charte *Performance et Responsabilité Michelin*, adoptée en 2002, est traduite en 15 langues. En 2010, un document *Performance et Responsabilité Michelin* "Une meilleure façon d'avancer" est venu préciser comment chacun peut concrètement apporter sa contribution chaque jour. Sa diffusion sera faite auprès des 110 000 employés.



## UN ENGA- GEMENT RECONNU



En 2010, Michelin a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies et fait partie des indices ASPI Eurozone, Excellence Europe d'Ethibel, DJSI World, DJSI Europe, qui regroupent les sociétés les plus performantes en matière de développement durable.

[www.ethibel.org](http://www.ethibel.org) – [www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)<sup>(1)</sup>

**sam**   
sustainability investing

(1) 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).

# MICHELIN DÉVELOPPEMENT

— Dédié à la vitalité économique des bassins d'emplois où le Groupe est présent, Michelin Développement a accompagné en vingt ans la création de plus de 22 500 emplois en France et dans huit autres pays d'Europe, au Canada et aux États-Unis.



# FOCUS SUR...

## VINGT ANS POUR L'EMPLOI



Pack Alim, spécialiste des barquettes alimentaires recyclables, a inauguré en 2010 sa nouvelle usine près de Cholet. Cette entreprise créée en 2004 bénéficie d'un prêt de 140 000 euros de Michelin Développement avec un objectif d'une trentaine d'emplois en cinq ans. Pack Alim réalise déjà un chiffre d'affaires de près de 6 millions d'euros avec 23 salariés.

**M**ichelin a décidé d'être un acteur efficace du développement économique en favorisant la création d'emplois durables là où il est implanté industriellement. Cet engagement est tenu avec plus de détermination encore dans le cadre de réorganisations industrielles.

### PLUS DE 20 000 EMPLOIS AIDÉS...

Dès 1970, François Michelin proposait gratuitement une aide technique aux entrepreneurs opérant près des usines du Groupe dans la région de Clermont-Ferrand. En 1990, la création de la Société d'Industrialisation et de Développement Économique (SIDE) formalise le soutien de Michelin aux petites et moyennes entreprises sur tout le territoire français. Le dispositif s'enrichit

de prêts à taux bonifiés. En vingt ans, la SIDE, devenue en 2010 Michelin Développement, a ainsi accompagné la création de plus de 16 500 emplois en France.

À partir de 2002, l'action prend une dimension européenne. Un réseau Michelin Développement est mis en place dans les bassins d'emplois du Groupe au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Pologne, en Russie, en Hongrie et en Roumanie.

### DES DEUX CÔTÉS DE L'ATLANTIQUE

En Amérique du Nord, deux programmes Michelin Développement sont actuellement conduits. Le premier compense la fermeture d'une usine à Opelika dans l'est de l'Alabama : des prêts ont été consentis à 12 entreprises pour un montant global de 1,7 million de

"CONTRIBUER À LA CRÉATION  
D'EMPLOIS DURABLES  
LÀ OÙ MICHELIN EST PRÉSENT"

**Bernard Bouchard,**  
Michelin Développement France

dollars ; 439 créations d'emplois sont escomptées.

Le second, proactif et permanent, intervient depuis septembre 2009 en Caroline du Sud dans le district d'Upstate où se trouve Greenville, siège de Michelin Amérique du Nord. Dédié au

"Small Disadvantaged Business", des petites entreprises détenues par des personnes désavantagées économiquement ou socialement, il a déjà prêté près de 1,4 millions de dollars à 30 entreprises susceptibles de créer plus de 600 emplois.



## FOCUS SUR...

### LE CONTRAT DE CONFIANCE MICHELIN

Systèmes d'information, sécurité au travail, efficacité énergétique, maîtrise de la qualité, marketing, recrutement, développement international : Michelin Développement mobilise les experts du Groupe le temps d'une mission de quelques jours à une semaine pour aider un chef d'entreprise sur un dossier technique particulier.

“LE PRÊT À TAUX  
BONIFIÉ SUR  
5 ANS SANS PRISE  
DE GARANTIE  
ACCOMPAGNE  
LA CRÉATION  
D'EMPLOIS”

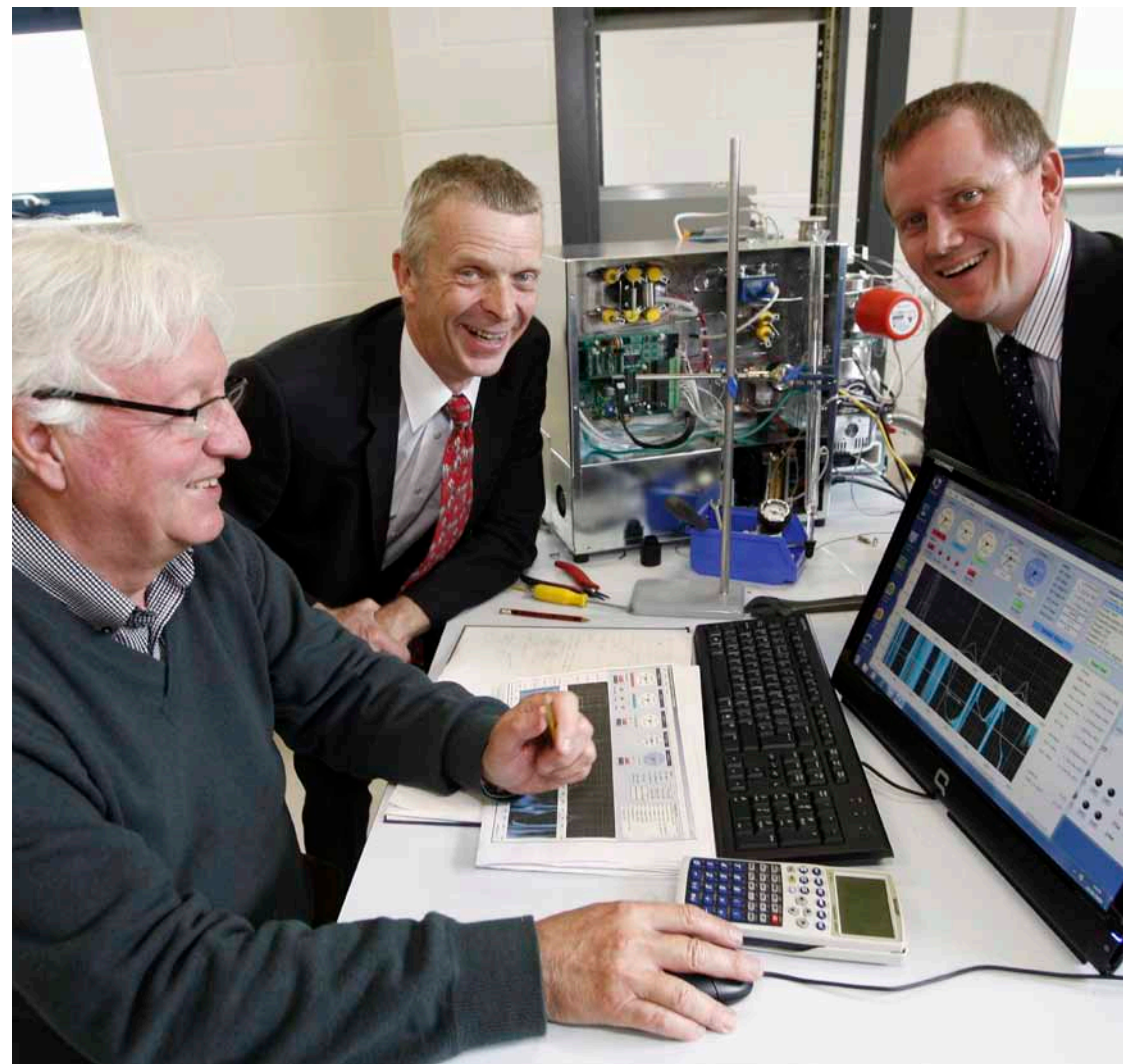
Le prêt à taux bonifié sur 5 ans sans prise de garantie accompagne la création d'emplois. Tous les secteurs d'activité peuvent en bénéficier à condition que le projet soit solide et son porteur compétent et motivé. Le très large éventail d'activités aidées en 2010 en témoigne : fabrication de cycles en fibre de carbone, systèmes de mesure de la qualité de l'air, analyse spectrométrique pour la prospection pétrolière, cadre photo numérique de nouvelle génération, cabinet mobile de toilettage canin, spa, etc.

### UN EFFET DE LEVIER

L'engagement de Michelin permet à l'entrepreneur de gagner la confiance des banques et des acteurs du développement local. Il lui donne accès à d'autres sources de financement et à un large réseau d'appuis : administrations, collectivités locales, agences de développement, chambres de

commerce, comité d'expansion économique, associations partenaires.

Michelin Développement contribue lui-même à développer ces réseaux. C'est le cas en Italie où le Groupe a initié la création d'un Réseau Entreprendre Piémont. Depuis mai 2010, cinquante chefs d'entreprise bénévoles animent et financent le fonctionnement de l'association et s'engagent à accompagner personnellement les nouveaux entrepreneurs, créateurs ou repreneurs d'entreprises porteuses d'emplois.



01

#### 01\_Compact Science Systems Ltd – Stoke-on-Trent, Royaume-Uni

6 minutes au lieu de 6 jours pour analyser le carbone contenu dans les gaz des forages exploratoires : c'est la performance du système d'analyse spectrométrique développé par Compact Science Systems Ltd, soutenue par Michelin Development.

#### 02\_Efficacité énergétique pour Huhtamaki

À la suite d'un diagnostic réalisé par un expert de Michelin, ce fabricant finlandais d'emballages a engagé un plan d'actions qui réduira sa consommation d'énergie de 15 % et économisera 200 000 euros par an.

#### 03\_Emballages Pack Alim

Voir page précédente.

#### 04\_Numtech – Clermont-Ferrand, France

Créée en 2000 par deux ingénieurs pour exploiter des systèmes innovants de mesure de la qualité de l'air, Numtech devenue le Groupe SETH a reçu trois prêts de Michelin Développement en 2004, 2007 et 2010 et une aide technique pour son implantation aux États-Unis. L'entreprise emploie 39 personnes dont 18 docteurs en sciences. 25 travaillent à Clermont-Ferrand.

#### 05\_Bridge Your Love™ – Greenville, S.C, États-Unis

Destiné d'abord aux personnes âgées, le cadre photo numérique de Bridge Your Love™ reçoit directement les messages écrits ou audio, les photos et vidéos envoyés à partir d'un compte ouvert sur le site Bridge Your Love™ par l'émetteur.

— **FRANCE**  
530 AIDES TECHNIQUES  
ET PLUS DE 16 500 EMPLOIS  
ACCOMPAGNÉS EN 20 ANS

— **EUROPE**  
600 AIDES TECHNIQUES ET PRÈS DE  
6 000 EMPLOIS ACCOMPAGNÉS  
DANS 8 PAYS EN 5 ANS



02



03

04



05

— **ANGLETERRE**  
160 PRÊTS, 4 MILLIONS DE £  
ENGAGÉS,  
1 800 EMPLOIS ACCOMPAGNÉS  
EN 5 ANS

## DE VOUS À NOUS



**QUESTION À  
FLORENT MENEGAUX,  
DIRECTEUR  
DE LA LIGNE PRODUIT  
TOURISME CAMIONNETTE**

**// Fermer un atelier ou une usine n'est jamais un objectif pour l'entité business, mais c'est hélas parfois nécessaire.**

À chaque fois, c'est une opération très difficile, grave, et très engageante parce qu'elle touche des personnes.

Quand la fermeture d'un atelier ou d'une usine est devenue inévitable, nous l'avons annoncé huit à quatorze mois à l'avance pour préparer les employés au changement et nous avons mobilisé toutes les solutions pour éviter des licenciements : départs à la retraite, offres d'emplois au

**// Que faites-vous pour les salariés touchés par des réorganisations ? //**

sein du Groupe, accompagnement personnalisé si une solution externe est préférée ou inévitable. Qu'il s'agisse de compensation financière, d'aide à la recherche d'emploi ou de formation, nous faisons le maximum pour que les personnes retrouvent un emploi. Notre objectif est de ne laisser personne au bord de la route.

**Concrètement, combien retrouvent un travail ?**

Prenons l'exemple des réorganisations industrielles conduites en France.

Dès octobre 2007, nous avons annoncé la fermeture en 2009 de l'usine de Toul et la mise en place d'un dispositif novateur : des Ateliers de Transition Professionnelle avec des conseillers référents, des formations techniques, la valorisation des acquis de l'expérience. Pendant

10 à 13 mois, les employés du site ont pu se consacrer à temps plein à la recherche d'une solution professionnelle : fin 2010, près de 95 % avaient trouvé une position stable. En parallèle, Michelin Développement s'est employé à revitaliser les bassins d'emplois touchés.

Pour les usines de Montcau-lès-Mines, de Noyelles-lès-Seclin et de Tours où nous avons annoncé en 2009 la suppression de 1 093 postes en 2010, un peu plus de 40 % des employés ont bénéficié de mesures d'âge, plus de 20 % ont accepté des mobilités internes, un peu moins du tiers a quitté l'entreprise. Là encore, nous avons mis en place des ATP car il faut du temps pour tourner la page, réfléchir à son avenir, se mettre en mouvement et construire son projet individuel et familial."

**900 Emplois**  
EN 5 ANS

— C'est l'engagement de création d'emplois de Michelin sur le bassin de Toul (Meurthe-et-Moselle).

**536 EMPLOIS ÉTAIENT ACCOMPAGNÉS PAR MICHELIN DÉVELOPPEMENT À FIN 2010.**

**860 Emplois**  
CRÉÉS EN 4 ANS

Résultat du programme Michelin Développement à l'œuvre au Canada entre 2006 et 2009 pour compenser la fermeture d'une usine dans la région de Waterloo.

**22 ENTREPRISES EN ONT BÉNÉFICIÉ POUR UN MONTANT DE 2,97 MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS.**

— Michelin s'attache à satisfaire et fidéliser ses clients, constructeurs, distributeurs de pneus, conducteurs et prescripteurs, en apportant à chacun la juste performance : celle qui répond le mieux et au meilleur coût à ses besoins.

Le développement international du Groupe s'inscrit dans ce cadre. Il permet à Michelin d'être proche de ses clients, de comprendre leur environnement pour innover utilement et leur apporter les services qu'ils attendent.

# NOS CLIENTS, NOS MARCHÉS

## 170

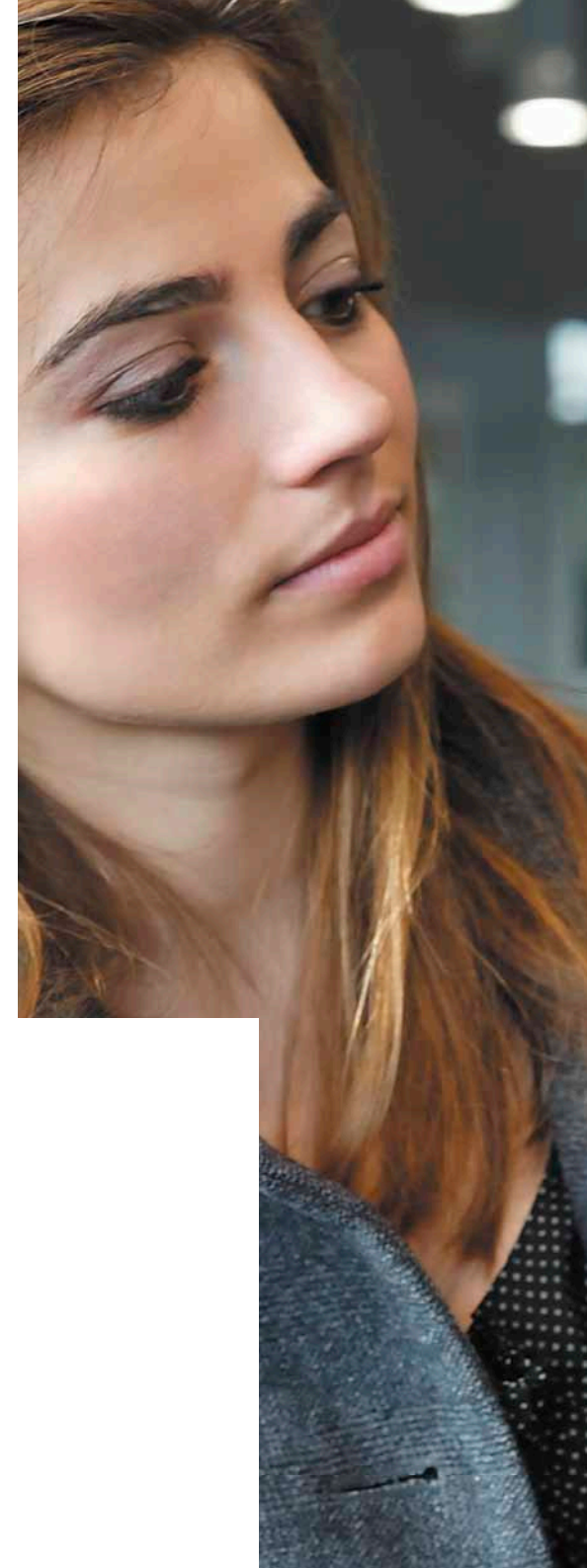
PAYS ACCUEILLENENT UNE IMPLANTATION COMMERCIALE DE MICHELIN.

## 75%

DES VENTES DU GROUPE SONT RÉALISÉES SUR LE MARCHÉ DU REMPLACEMENT.

## 70

SITES DE PRODUCTION DANS 18 PAYS PRODUISENT LES PNEUMATIQUES ET SEMI-FINIS DU GROUPE MICHELIN.



## NOS CLIENTS NOS MARCHÉS

### SOMMAIRE

- Le marché mondial des pneumatiques p. 38\_39
- Solutions pneumatiques :  
des produits et des services très techniques p. 40\_41
- Tourisme camionnette & distribution associée p. 42\_45
- Poids lourd & distribution associée p. 46\_49
- Activités de spécialités p. 50\_55
- **Focus sur...** p. 56\_59  
Chine, Inde, Brésil : territoires de croissance



— 2010 a été une année record pour la production mondiale de véhicules légers et d'ici 2030, le nombre de véhicules en circulation devrait doubler pour atteindre 1,6 milliard environ. La mobilité durable exigera des pneus technologiques et des services innovants. Ces évolutions confortent les perspectives des entreprises les plus aptes à accompagner ces mutations.

# LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES

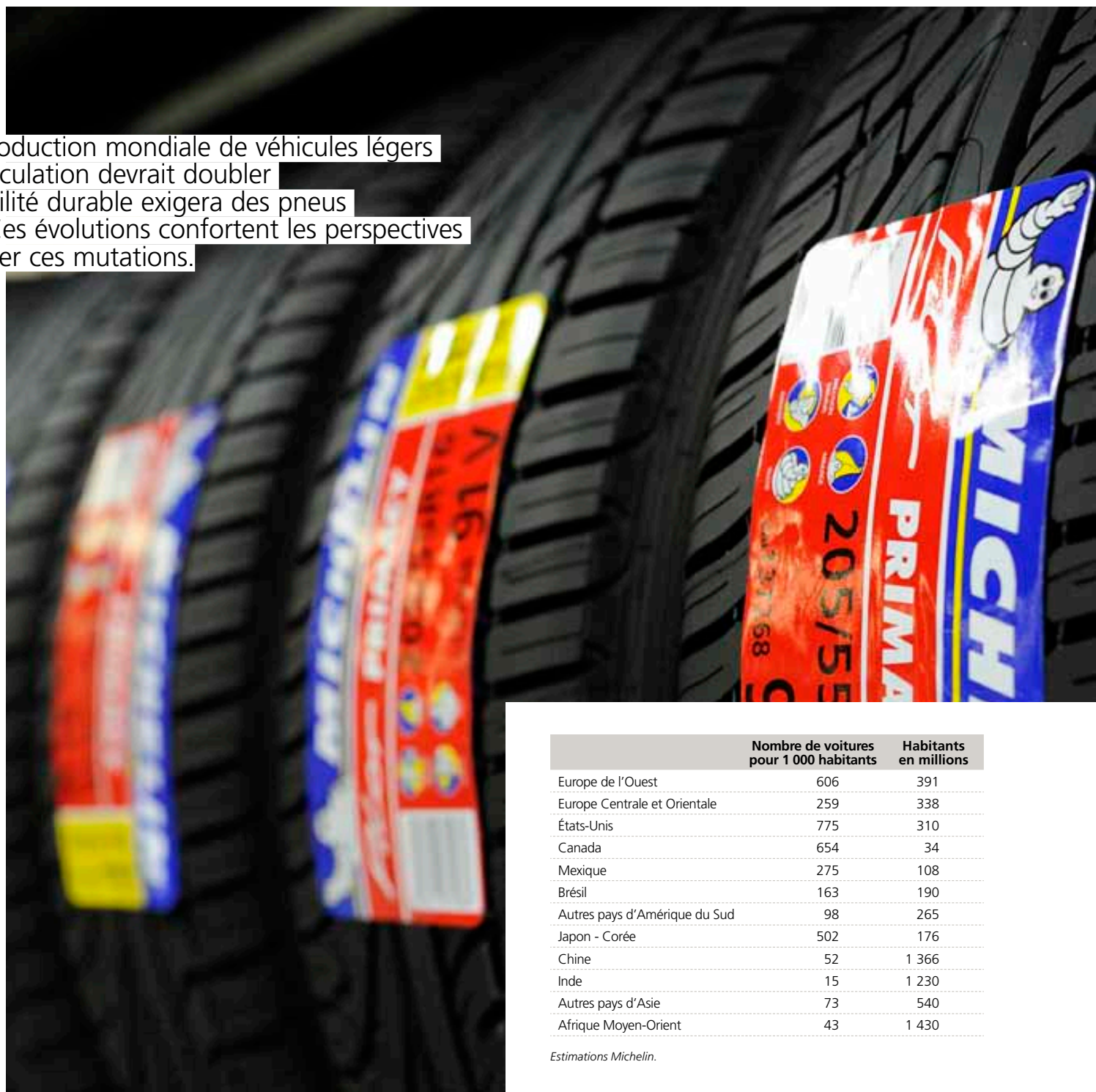
## EN VOIE DE DOUBLER EN 20 ANS

### UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 126 MILLIARDS DE DOLLARS<sup>(1)</sup>

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 126,5 milliards de dollars en 2009<sup>(1)</sup> à raison de 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds<sup>(2)</sup>. En 2010, la croissance en volume du marché mondial était proche de 13 %<sup>(2)</sup>. Cela représente environ 1,3 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et 160 millions de pneus pour les camions et les autobus. 3 pneus sur 4 sont vendus sur le marché du remplacement.

### NOUVELLE DEMANDE

Le développement dynamique des marchés d'Asie et d'Amérique Latine confirme l'accélération de la demande de mobilité de la part des pays à forte croissance. La production mondiale de véhicules légers est estimée à 69,9 millions d'unités<sup>(3)</sup> en 2010 contre 57,5 millions en 2009 et 66 millions en 2008. Les marchés en croissance forte y contribuent pour plus de 30 % contre moins de 19 % en 2007. Dès 2012, ces pays pourraient représenter la moitié de la production automobile mondiale<sup>(3)</sup> ce qui se répercutera sur les marchés du remplacement. Sur le long terme, Michelin attend ainsi une croissance de la demande de pneumatiques de 1 à 2 % par an sur les marchés matures et d'au moins 9 % par an sur les nouveaux marchés.



	Nombre de voitures pour 1 000 habitants	Habitants en millions
Europe de l'Ouest	606	391
Europe Centrale et Orientale	259	338
États-Unis	775	310
Canada	654	34
Mexique	275	108
Brésil	163	190
Autres pays d'Amérique du Sud	98	265
Japon - Corée	502	176
Chine	52	1 366
Inde	15	1 230
Autres pays d'Asie	73	540
Afrique Moyen-Orient	43	1 430

Estimations Michelin.



### NOUVELLES ATTENTES

Sur tous les marchés, les enjeux climatiques et la fin du pétrole bon marché exigent la recherche d'alternatives rapides. Les attentes se recomposent et se diversifient au bénéfice des segments "entrée de gamme" et "premium" principalement.

Sur les marchés matures, la crise, la hausse du coût du carburant, les taxes sur les véhicules polluants favorisent les voitures plus économiques, notamment en milieu urbain où se développent de nouveaux modèles d'utilisation. En 2010, le segment des voitures citadines représentait 47 % du marché européen<sup>(3)</sup>, contre 30 % en 1990.

Sur les nouveaux marchés, où la voiture est synonyme de réussite et de liberté, la demande est forte pour les véhicules économiques comme pour les voitures haut de gamme.

Partout, les aspirations se rejoignent en matière de sécurité, de meilleur coût à l'usage et de respect de l'environnement.

### NOUVELLES NORMES

Les normes d'émission de gaz carbonique se font plus strictes pour les véhicules neufs en Europe, aux États-Unis et en Asie. Révolution sur le marché européen du pneu : un seuil de performances, assorti d'un étiquetage normalisé, sera obligatoire à partir de 2012. Une réglementation similaire sera mise en place en Corée fin 2012. Des dispositions analogues sont prises aux États-Unis pour 2013 et appliquées depuis 2010 au Japon sur une base de volontariat, avant leur généralisation à l'ensemble des gammes en 2012.

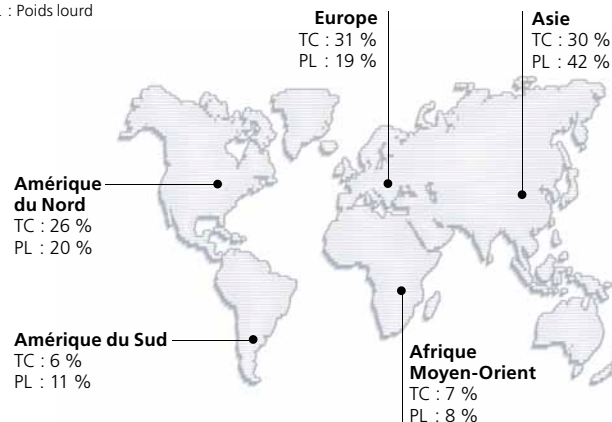
Ces évolutions bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement dont Michelin est n° 1 mondial. Ils devraient progresser de 200 millions d'unités sur le marché de la première monte entre 2010 et 2020 pour atteindre 500 millions d'unités.

### NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les enjeux de la mobilité durable reposent sur l'amélioration permanente de l'efficacité énergétique des véhicules, qu'ils soient à motorisation essence ou diesel optimisée, hybrides ou électriques. Les pneus jouent un rôle non négligeable dans ce domaine : pour

## LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES

TC : Tourisme et camionnette  
PL : Poids lourd



une voiture de tourisme, la résistance au roulement représente 20 % de la consommation de carburant, 30 % pour un poids lourd. Dans le cas des véhicules électriques, l'impact des pneus peut représenter plus de 30 % de la consommation totale d'énergie, avec bien sûr des conséquences directes sur l'autonomie. Dans ce contexte, l'avance de la recherche Michelin en termes de réduction de la résistance au roulement et de la masse des pneumatiques, sans aucun compromis sur la sécurité, est une nouvelle occasion de croissance et de différenciation.

### UNE DEMANDE SOUTENUE EN 2010

En 2010, la demande mondiale de pneumatiques a progressé significativement dans toutes les zones de ventes du Groupe. Elle a poursuivi sa croissance sur les nouveaux marchés qui avaient été peu affectés par la crise en 2009. Elle a rebondi sensiblement en Europe et en Amérique du Nord, à un rythme plus rapide qu'attendu en début d'année, ce qui a engendré quelques tensions d'approvisionnement.

(1) Source Tire Business septembre 2010.

(2) Estimation Michelin.

(3) Source PwC.

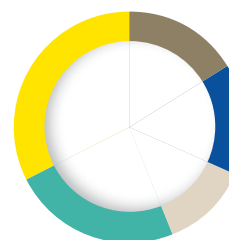
## REPÈRES 2010

TOURISME CAMIONNETTE  
**1,3 MILLIARD DE PNEUS**

POIDS LOURD  
**110 MILLIONS DE PNEUS RADIAUX**

**15,5%**

LA PART DE MARCHÉ MONDIALE DE MICHELIN



LE MARCHÉ MONDIAL 2009 EN VALEUR PAR FABRICANT  
En US \$

Source : ventes 2009 en valeur (US dollars) publiées par Tire Business le 30 août 2010.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 6 %.

(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

— Sécurité, longévité, économie de carburant : équilibrer ces performances, développer des services pour satisfaire les différentes attentes des clients sont au cœur du métier de Michelin, l'un des rares acteurs mondiaux capables de le faire pour tous les véhicules, quels que soient leur environnement, leurs conditions d'utilisation et leur motorisation.

# SOLUTIONS PNEUMATIQUES

## DES PRODUITS ET DES SERVICES TRÈS TECHNIQUES

### “LE BON PNEU PEUT TOUT CHANGER”

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. Le défi : remplir toutes ses fonctions le plus longtemps possible, les faire progresser régulièrement et les vendre à un prix acceptable pour les clients et rémunérateur pour l'entreprise. 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.

### MICHELIN : FORCE DE PROPOSITION POUR LES CONSTRUCTEURS

Le marché de la première monte représente 25 % des ventes du Groupe en 2010. Présent dans le monde entier, Michelin a acquis une connaissance approfondie des spécificités des marchés : climat, infrastructures, conditions d'utilisation des véhicules, attentes et comportements des conducteurs. Fort de cette expertise, il s'associe à l'effort d'innovation des constructeurs en faveur de véhicules

plus sûrs, plus respectueux de l'environnement et plus silencieux. Michelin Engineering & Services met à la disposition des constructeurs et de leurs fournisseurs des pistes d'essai et des équipements avancés de test et de simulation, de mesure et d'analyse dynamique des véhicules. Premier fabricant mondial de pneus à basse résistance au roulement, le Groupe aide les constructeurs à réduire à moindre coût les émissions de CO<sub>2</sub> de leurs véhicules avec des pneus qui font la différence grâce à leur technologie. Depuis plus de vingt ans, les pneus MICHELIN ont déjà permis de réduire de façon significative les émissions de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère et l'objectif est de continuer de progresser à un rythme soutenu avec un gain de 3 à 5 grammes de CO<sub>2</sub> non rejetés au km par période de cinq ans, tout en conservant simultanément bien sûr leurs performances de sécurité et de longévité. Les performances des pneus MICHELIN spécialement développés pour les nouvelles générations de véhicules électriques s'inscrivent dans cette lignée.

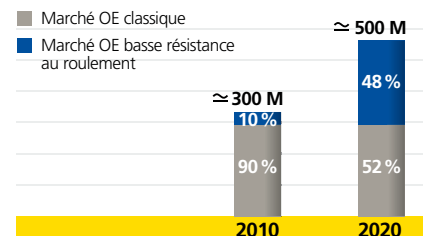
### DES SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Sur le marché du remplacement, qui a représenté 75 % des ventes de Michelin en 2010, le Groupe développe des offres adaptées aux différentes attentes des utilisateurs en s'appuyant sur un portefeuille de marques complet et sur des réseaux de distribution diversifiés : négociants-spécialistes, concessionnaires, centres auto, stations services, grandes surfaces, etc.

De nombreux services complètent et enrichissent son offre de pneus : assistance en cas de panne, cartes routières, guides touristiques et gastronomiques, site d'information et de calcul d'itinéraire, information mobile pour faciliter les déplacements et mieux voyager. Partenaire de la performance de ses clients professionnels, Michelin propose aux transporteurs, aux compagnies aériennes, aux exploitants miniers, aux opérateurs d'infrastructures logistiques et portuaires des solutions de gestion, de vente au km ou à la tonne transportée qui optimisent les performances de leurs véhicules, allègent leurs investissements et renforcent leur compétitivité.

### OPTIMISER LA RELATION AVEC LES CLIENTS

Pour mieux servir encore les clients, BibForce, un nouvel outil intégré pour les forces de vente, est en cours de déploiement. Déjà opérationnel au Japon, en Chine et en Europe Orientale, il équipera d'ici 2013 plus de 5 000 utilisateurs en contact avec les clients dans toutes les lignes de produits pneumatiques. BibForce permet aux commerçants de mieux cibler leurs actions et d'améliorer leur efficacité en lien avec des processus clés du Groupe : identification des attentes, suivi de l'utilisation et de l'état des pneus, maintenance, rechapage et bien sûr, prise de commande.



ESTIMATION DU MARCHÉ PREMIÈRE MONTE,  
DONT BASSE RÉSISTANCE AU ROULEMENT  
En millions de pneus



## LE BON PNEU PEUT TOUT CHANGER

— Portée par Bibendum, la campagne publicitaire mondiale de Michelin s'est déployée dans 55 pays sur les 5 continents en 2010.

### L'EQUITY\* DE LA MARQUE MICHELIN EN 2010

	MICHELIN	1 <sup>er</sup> concurrent
France	8,2	6,1
Allemagne	7,0	6,8
Royaume-Uni	6,8	6,4
Italie	7,8	7,4
Espagne	7,9	6,8
Russie	7,8	6,8
Turquie	7,6	6,8
États-Unis	7,4	7,0
Brésil	3,0	6,3
Japon	5,0	7,9
Chine	8,2	5,6

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

### PRIX MONDIAL D'EXCEL- LENCE



Ford a décerné un Prix Mondial d'Excellence à Michelin pour avoir développé de "nouvelles technologies centrées sur le client".

### TECHNOLOGY AWARD




Ferrari a récompensé Michelin d'un Technology Award pour sa forte contribution à la performance de la 599 GTO et au développement de ses derniers véhicules Grand Tourisme.

### HELLO! INNOVATE



Ce challenge a mobilisé la créativité des salariés sur la mobilité urbaine de demain : stationnement, pollution, transports publics, systèmes d'information mobile... plusieurs propositions seront expérimentées.



— Partenaire stratégique des constructeurs par sa capacité d'innovation, sa couverture mondiale et son leadership des pneus à basse consommation, Michelin équipe de nombreux modèles en première monte. Le Groupe s'assure ainsi la clientèle des automobilistes qui restent fidèles à la marque équipant leur véhicule à l'origine lorsqu'ils changent de pneu.

## **TOURISME CAMIONNETTE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE**

**N° 1 MONDIAL DES PNEUS  
À BASSE CONSOMMATION**

### **LEADER TECHNOLOGIQUE**

En première monte, Michelin amplifie son avance en accélérant la mise sur le marché de pneus optimisés pour chaque catégorie de véhicules, en adaptant son offre à chaque pays, en renforçant ses partenariats avec les constructeurs et les distributeurs.

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

Partout et dans tous les domaines, Michelin réduit ses coûts, optimise son dispositif industriel, logistique et commercial, améliore l'efficacité de ses organisations.

## TOURISME CAMIONNETTE : L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL EN 2010

	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Asie	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 15 %	+ 39 %	+ 29 %	+ 13 %	+ 21 %	+ 25 %
Remplacement	+ 9 % <sup>(3)</sup>	+ 4 %	+ 14 %	+ 23 %	+ 4 %	+ 9 %

(1) Y compris Russie et Turquie. (2) États-Unis, Canada, Mexique. (3) Variation Europe hors CEI : + 8 %.  
Estimations Michelin.

## LES PERFORMANCES DES GAMMES MICHELIN EN EUROPE COMPARÉES À LA MOYENNE DE L'OFFRE CONCURRENTTE

Segment	Pneus MICHELIN	Dimension	Longévité	Résistance au roulement	Adhérence
Cœur de Gamme	Energy Saver	175/65 R 14 T	+ 21 %	+ 15 %	+ 6 %
Performance	Primacy HP	205/55 R 16 V	+ 37 %	+ 18 %	+ 2 %
Haute Performance	Primacy HP XL	225/50 R 17 W	+ 14 %	+ 4 %	+ 5 %
Sport	Pilot Sport 3 XL	225/40 R 18 Y	+ 20 %	+ 8 %	+ 7 %
Super Sport	Pilot Sport 3 XL	245/40 R 18 Y	+ 9 %	+ 10 %	+ 6 %
4x4 Routier	Diamaris NL	235/65 R 17 V	+ 43 %	+ 19 %	+ 4 %
Hiver Cœur de Gamme	Alpin A4	195/65 R 15 T	+ 54 %	+ 13 %	+ 1 %
Hiver Performance	Alpin A4	205/55 R 16 H	+ 45 %	+ 6 %	0 %
4x4 Hiver	Latitude Alpin	235/65 R 17 H	- 3 %	+ 10 %	+ 2 %

Sur chaque segment étudié en 2010, 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 (TÜV 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  $(10-8)/8 = + 25 \%$ .

## UNE MARGE OPÉRATIONNELLE HISTORIQUE

2010 s'est caractérisé par une forte reprise, plus marquée en première monte que sur le marché de remplacement. Le rebond de 25 % de la demande de première monte s'est révélé supérieur aux attentes, mais son niveau reste en deçà de celui de 2007 en Europe et en Amérique du Nord. Les marchés de remplacement progressent de 9 % avec une demande proche de son niveau de 2007 sur les marchés matures.

Les ventes nettes du segment Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 9,8 milliards d'euros, en hausse de 18,2 % par rapport à 2009. Les volumes de vente ont été soutenus toute l'année grâce à la bonne performance des pneus hiver et à la force de la marque MICHELIN. Malgré la croissance plus forte des ventes en première monte, l'effet de prix-mix reste favorable : il traduit les hausses de tarifs mises en œuvre tout au long de l'année dans un contexte de renchérissement des matières premières et une nouvelle amélioration du mix segment/indice de vitesse.

La forte augmentation des volumes, notamment en pneus hiver, l'effet prix-mix largement positif et l'amélioration des coûts industriels dans un contexte de forte utilisation des capacités de production se concrétisent par un résultat opérationnel de 1 014 millions d'euros qui n'intègre pas d'élément non récurrent. En hausse de 53,4 %, sa croissance est près de trois fois supérieure à celle des ventes. La marge opérationnelle courante atteint un niveau historique de 10,4 % des ventes nettes, en amélioration de 2,4 points sur celle de 2009.

## REPÈRES 2010

### LEADER TECHNOLOGIQUE

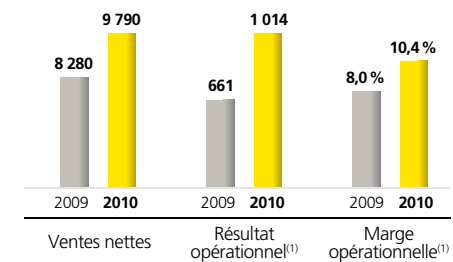
### N° 1 MONDIAL DES PNEUS BASSE CONSOMMATION

### 31 USINES DANS 17 PAYS

**55%**  
DES VENTES NETTES

**60%**  
DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup>  
DU GROUPE

En millions d'euros



(1) Avant éléments non récurrents.

REPÈRES 2010

**EUROMASTER, N° 1 EN EUROPE, 1 630 CENTRES DE SERVICES DANS 13 PAYS EUROPÉENS**

**TYREPLUS, N° 1 EN CHINE 570 CENTRES ET 970 AU TOTAL DANS 9 PAYS**

**EUROPE : EXCELLENTE PERFORMANCE DE LA MARQUE MICHELIN**

Les marchés de première monte ont progressé de 15 %, en ligne avec l'activité des constructeurs qui a bénéficié selon les cas des mesures de soutien à l'industrie automobile, du redémarrage des ventes de voitures haut de gamme ou de fortes exportations. La demande a également profité de la reconstitution des stocks qui avaient été vigoureusement ajustés lors de la crise. Les marchés de première monte restent toutefois inférieurs de 9 % à leur niveau d'avant crise en 2007.

Sur les marchés de remplacement, la demande a dépassé les attentes et son niveau de 2007 avec une progression de 9 %. La demande a été très soutenue en Allemagne, en Italie, en France, dans les Pays Nordiques, dans les marchés d'Europe Orientale et en Turquie. Les conditions hivernales rigoureuses du début de l'année et du dernier trimestre se traduisent par une croissance de la demande de pneus hiver de 22 %. Le marché a également profité de la reconstitution des stocks des distributeurs. Le segment des pneumatiques de haute performance (indices de vitesse WYZ et pneus 4X4) a continué de croître plus rapidement que la moyenne du marché été.

Dans ce contexte, les ventes du Groupe ont principalement et fortement progressé sur les marchés du remplacement, tirées par la bonne performance des nouvelles gammes MICHELIN et en particulier par celle des pneus hiver MICHELIN Alpin 4.



01



02

**01 Amplificateur de sensations : le nouveau MICHELIN Pilot Sport 3** allie performances routières, environnementales et technologiques. Il offre une adhérence et une précision hors pair, freine sur sol mouillé 3 mètres plus court que son prédécesseur, économise du carburant et dure plus longtemps.

**02 Équipé pour l'hiver : le nouveau MICHELIN Alpin** obtient la note maximale de l'ADAC, 1<sup>er</sup> club automobile d'Europe. Destiné à une très large gamme de véhicules, qu'il pleuve, qu'il neige ou qu'il gèle, il offre un équilibre de performances inégalé.

**03 Paré pour le désert : le nouveau MICHELIN XS s'inspire du chameau.** Conçu pour les camionnettes et pick-up qui roulent chargés de marchandises dans les déserts rocailleux d'Afrique et du Moyen-Orient, il est aussi à l'aise sur sable que sur route, même à vitesse élevée. Sa large empreinte lui assure une parfaite mobilité et il porte jusqu'à 2,5 t par essieu : 25 % de plus que la génération précédente.



03

“La compétition est un formidable laboratoire technologique. Elle permet de tester en conditions extrêmes les produits de série de demain.”

**NICK SHORROCK,**  
DIRECTEUR COMPÉTITION MICHELIN



## RALLYE DAKAR 2011



Les pneumatiques MICHELIN (moto et camion) et les gommes BFGoodrich (catégorie auto) ont remporté la 33<sup>e</sup> 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.

## LE MICHELIN GREEN X CHALLENGE



Il 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)

## LA VOITURE ÉLECTRIQUE ZOË DE RENAULT



Elle est équipée de pneus utilisant les technologies MICHELIN GREEN X les plus avancées, permettant de réduire la résistance au roulement de l'ordre de 30 % et ainsi de gagner environ 7 % d'autonomie par rapport aux meilleurs pneus présents sur le marché aujourd'hui.

### AMÉRIQUE DU NORD : RECORD DE VENTES À LA MARQUE MICHELIN

La reconstitution des stocks et les gains de parts de marché des constructeurs américains ont stimulé la demande en première monte. En hausse de 39 %, elle reste cependant inférieure de 22 % à son niveau de 2007.

Sur les marchés du remplacement, la demande a progressé de 4 % ce qui est mieux qu'attendu et permet au marché de retrouver son niveau de 2008 avec un enrichissement du mix. Aux États-Unis, la demande augmente de 6 % grâce à la reconstitution des stocks et au redressement des miles parcourus. Au Canada, le marché est en baisse de 13 % après deux années soutenues par de nouvelles réglementations relatives aux pneus hiver. Au Mexique, le marché progresse de 7 %.

Les ventes à la marque MICHELIN ont atteint un record historique avec un mix client favorable en première monte et une hausse significative sur le marché du remplacement qui a particulièrement bénéficié à la marque MICHELIN.

### AMÉRIQUE DU SUD : CROISSANCE TRÈS DYNAMIQUE AU BRÉSIL

Les marchés progressent de 13 % en première monte, en croissance de 15 % par rapport à 2007, tirés par le dynamisme économique du Brésil et de l'Argentine.

Les marchés de remplacement sont en augmentation de 23 %, soit 18 % de mieux qu'en 2007, avec une croissance de 34 % au Brésil soutenue par la hausse des kilomètres parcourus. La demande augmente également de manière sensible en Argentine et en Amérique Centrale.

Profitant de ce dynamisme, le Groupe a réalisé de bonnes performances, notamment au Brésil, au Chili et dans les pays d'Amérique Centrale.

### ASIE : TRÈS FORTE CROISSANCE

Les marchés de première monte augmentent globalement de 29 % et de 37 % par rapport à 2007, soutenus par la demande toujours croissante de mobilité automobile. La croissance s'élève à 33 % en Chine où les mesures de soutien à l'automobile ont été prolongées et à 44 % en Asie du Sud-Est, tandis que le marché coréen bénéficie de la vigueur de ses exportations. Au Japon, la demande est en hausse de 21 % malgré l'arrêt du plan d'aide aux ventes automobiles et le ralentissement des exportations lié au niveau élevé du yen.


Les marchés du remplacement sont en croissance de 14 % et de 24 % par rapport à 2007. La demande augmente de 24 % en Chine, de 7 % en Asie du Sud-Est et au Japon, de 9 % en Inde où les licences d'importation de pneumatiques ont été supprimées fin mai.

Dans cet environnement porteur, les ventes de Michelin progressent dans toutes les régions, particulièrement en Asie du Sud-Est et en Chine où le Groupe poursuit une croissance à deux chiffres.

### AFRIQUE MOYEN-ORIENT : REDRESSEMENT MARQUÉ

La demande s'est redressée de 21 % en première monte, mais reste inférieure de 30 % à son niveau de 2007. Au remplacement, le marché progresse de 4 % par rapport à 2009 et de 38 % par rapport à 2007.

Les ventes du Groupe ont bénéficié des évolutions du marché.



— Michelin développe une offre toujours plus spécialisée pour satisfaire les besoins des différents segments du transport des personnes et des marchandises. Le Groupe conforte par l'innovation sa position de leader technologique incontesté en première monte, au rechapage et au remplacement.

## POIDS LOURD & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

### UN LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE VALORISÉ

#### LEADER TECHNOLOGIQUE

Michelin 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, réduisent leurs coûts d'exploitation et renforcent leur compétitivité en augmentant la sécurité et la disponibilité de leurs poids lourds.

Le Groupe augmente ses capacités de production sur les marchés en croissance rapide, Il conforte son offre de rechapage et développe ses réseaux de services sur l'ensemble de ses marchés.

#### UN REBOND SUPÉRIEUR AUX ATTENTES

2010 s'est caractérisé par une croissance de 33 % en première monte après l'effondrement de 2009 et de 17 % sur le marché de remplacement. Globalement, le marché de première monte reste toutefois inférieur de 10 % à son niveau de 2007, avec un fort déficit sur les



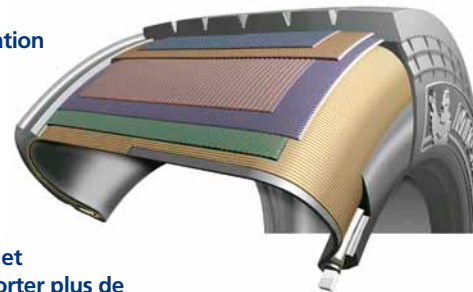
**POIDS LOURD : L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL EN 2010**

	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Asie	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient	Total
Première monte <sup>(3)</sup>	+ 54 %	+ 25 %	+ 26 %	+ 47 %	+ 8 %	+ 33 %
Remplacement <sup>(3)</sup>	+ 24 %	+ 20 %	+ 13 %	+ 41 %	+ 2 %	+ 17 %

(1) Y compris Russie et Turquie. (2) États-Unis, Canada, Mexique. (3) Marché radial uniquement. Estimations Michelin.

**MICHELIN X ENERGY™ SAVERGREEN**


Partenaire de la performance du transport routier. Les pneus représentent 2 à 3 % des frais d'exploitation des flottes de transport occidentales et ont une forte influence sur la consommation de carburant qui atteint jusqu'à 30 % du coût d'exploitation d'un poids lourd. Première gamme MICHELIN à pouvoir équiper les 5 essieux d'un même camion, les nouveaux pneus MICHELIN X Energy™ SaverGreen apportent aux transporteurs une solution globale alliant sécurité, compétitivité et développement durable : ils permettent de transporter plus de marchandises avec moins de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub> ; ils durent beaucoup plus longtemps grâce au recrusage et au rechapage MICHELIN. Associés aux services de maintenance et d'assistance de Michelin Fleet Solution et MichelinEuroAssist, les pneus Michelin X Energy™ SaverGreen améliorent significativement l'efficacité du transport routier.



marchés matures. À l'inverse, le marché de remplacement est en hausse de 15 % par rapport à 2007 avec un niveau presque retrouvé en Europe et en Amérique du Nord et une croissance très dynamique sur les nouveaux marchés.

Les ventes nettes du segment Poids lourd et distribution associée représentent 5,7 milliards d'euros, en augmentation de 26,3 %. Les volumes sont en forte hausse sur des bases de comparaison faibles, avec une accélération en fin d'année qui a occasionné quelques tensions d'approvisionnement dans les pays matures. Malgré un mix première monte/remplacement défavorable, l'effet prix mix s'est

amélioré trimestre après trimestre à la faveur des augmentations de tarifs annoncées progressivement pour répercuter les coûts accrus de matières premières.

Dans un contexte de forte hausse des coûts de matières premières, en particulier du caoutchouc naturel, le résultat opérationnel, qui ne comporte aucun élément non récurrent, s'élève à 249 millions d'euros, en amélioration de 318 millions d'euros sur 2009 grâce à la hausse des volumes, aux gains de compétitivité et la réactivité de la politique de prix. La marge opérationnelle s'établit à 4,4 %, en amélioration de 5,9 points.

**REPÈRES 2010**

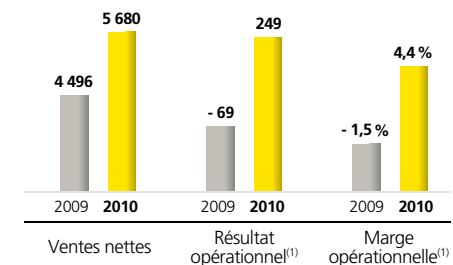
**N° 1 MONDIAL**  
EN PREMIÈRE MONTE,  
AU RECHAPAGE,  
AU REMPLACEMENT

**26 USINES**  
DANS 15 PAYS

**32 %**  
DES VENTES NETTES

**15 %**  
DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup>  
DU GROUPE

En millions d'euros



(1) Avant éléments non récurrents.

## AU JAPON



Michelin est seul à proposer des pneus Poids lourd recreusables, une opération recommandée par la nouvelle loi sur la Promotion des achats de biens et services écologiques.

## EN INDE



6 nouveaux Michelin Truck Service Center ont ouvert en 2010 et Michelin est devenu fournisseur de Tata en première monte.

## EN CHINE



Le Groupe a élargi son offre de rechapage à 12 nouveaux modèles de pneus MICHELIN Poids lourd.

## CONÇU POUR L'EXTRÊME



Conçu pour le Moyen-Orient, le MICHELIN 385/65R22.5 X Cool Runner XF offre un niveau de sécurité, de confort, d'endurance et de longévité hors pair. Dans des conditions d'utilisation parmi les plus rudes du monde, son kilométrage devrait atteindre 220 000, voire 300 000 km : plus de 50 % de mieux que la meilleure offre existante.



### EUROPE : DES VENTES SOUTENUES PAR L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Le marché de première monte a progressé de 54 % sur des bases faibles, tiré par la fin du déstockage et les exportations de camions neufs. Le rythme de la reprise s'est accéléré au second semestre. Le marché reste cependant bas, inférieur de 43 % à son niveau de 2007. Sous l'effet de la reconstitution des stocks et d'une croissance du fret de l'ordre de 2 %, le marché de remplacement a bondi de 24 %, retrouvant un niveau proche de 2007. L'activité de rechapage, en hausse de 15 %, se rapproche également de son niveau d'avant crise.

Les ventes du Groupe ont été soutenues en première monte par la vigueur du marché et les positions fortes de Michelin auprès des principaux fabricants de camions. Les ventes de remplacement ont progressé plus vite que le marché.

### AMÉRIQUE DU NORD : RECORD DE VENTES POUR LES PNEUS MICHELIN X ONE

Le marché de première monte s'est redressé de 25 %, mais reste inférieur de 35 % à son niveau de 2007. Cette dynamique se traduit par l'arrêt du vieillissement des flottes de camion.

La reprise du marché de remplacement a été continue toute l'année et le marché a retrouvé un niveau proche de 2007. La croissance s'élève à 20 %, une évolution supérieure à celle du fret grâce à l'arrêt du déstockage qui avait caractérisé 2009. La radialisation du marché au Mexique a également soutenu la croissance.

Sur le marché de la première monte, les ventes du Groupe bénéficient d'un mix client positif et augmentent plus rapidement que le marché. Michelin a reçu en 2010 de l'American Trucking Association (ATA) le prix du "meilleur fournisseur industriel".



Ouverture d'un atelier de rechapage à Burami dans le Sultanat d'Oman. Il pourra traiter 10 000 pneus par an selon le procédé à froid de Michelin Retread Technologies.

Sur le marché de remplacement, le Groupe a passé des hausses de prix significatives pour préserver ses marges face au renchérissement des matières premières. Malgré cela, les ventes de pneus MICHELIN X One ont atteint un niveau record, franchissant le cap du million d'unités. Ce pneu large remplace les pneus jumelés de l'essieu moteur ce qui permet de gagner 360 kg de charge utile et de réduire la consommation de carburant. Il connaît aux États-Unis un très grand succès.

### AMÉRIQUE DU SUD : CROISSANCE DYNAMIQUE ET GAINS DE PARTS DE MARCHÉ

Le marché de première monte a progressé de 47 % grâce à un environnement économique porteur et à des mesures d'incitation à l'achat de camions neufs. Son niveau est supérieur de 30 % à celui de 2007. Sur le marché de remplacement, la croissance atteint 41 %, tirée notamment par le Brésil, l'Argentine, le Chili et la Colombie. Le marché a progressé d'un tiers en trois ans.

Dans ce contexte très dynamique, les ventes du Groupe sont en forte hausse en première monte où MICHELIN gagne des parts de marché comme au remplacement.



“Premières préoccupations des transporteurs : la fiabilité pour 97 % et la maîtrise des coûts pour 95 %”

**ÉTUDE GMV,**  
AUPRÈS DE 739 ENTREPRISES DE  
TRANSPORT DANS 5 PAYS D'EUROPE,  
JUILLET 2010

#### 01 MICHELIN X One extra-larges

Plus de 1 million de pneus vendus en 10 ans, 238 millions de litres de carburant économisés, 639 000 tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées dans l'atmosphère et de nouvelles performances pour le dernier né : MICHELIN X ONE XDA Energy™. Premier pneu Poids lourd à utiliser l'Advanced Technology Compounds, il permet d'économiser 7 % de carburant par rapport aux meilleures montes jumelées concurrentes.

#### 02 Michelin Fleet Solution : 290 000 véhicules sous contrat dans 23 pays.

La gestion déléguée des pneumatiques et la facturation des pneus au kilomètre parcouru améliorent la productivité et la compétitivité des transporteurs.

**无忧行**  
米其林卡客车会员俱乐部  
缤纷好礼等你拿, 加入“无忧行”会员即送 100 积分!

米其林轮胎  
无忧行  
米其林卡客车会员俱乐部  
热线电话: 40088 90088

会员编号: No.00000000

无忧行  
米其林卡客车会员俱乐部  
热线电话: 40088-90088

“无忧行”卡客车会员俱乐部网站  
www.michelinwuyouxing.com.cn

米其林轮胎  
MICHELIN

米其林轮胎有限公司 (中国) 投资有限公司所有

#### ASIE : UN RYTHME DE CROISSANCE TRÈS SOUTENU

Le marché de première monte est en hausse de 26 % ce qui porte sa croissance à 43 % depuis 2007. La Chine a progressé de 23 %. L'Asie du Sud-Est est en forte augmentation avec une radialisation accrue. Sur le marché du remplacement, la croissance est de 13 % et de 35 % en trois ans. En Chine, la croissance se poursuit malgré les augmentations de prix passées par les manufacturiers, mais le rythme se ralentit en raison de bases de comparaison plus élevées. En Asie du Sud-Est, en croissance soutenue, une nouvelle offre économique de pneus chinois de technologie radiale est apparue sur le marché. Au Japon, la demande a fortement rebondi, mais reste inférieure de 15 % à son niveau d'avant crise.

Les ventes du Groupe progressent très fortement en première monte et en remplacement. En Chine, les hausses de prix passées pour compenser la hausse du coût des matières premières n'ont pas ralenti la croissance et les gains de parts de marché en première monte. Les ventes du Groupe ont progressé plus vite que le marché au Japon et en Corée et poursuivi une croissance soutenue en Asie du Sud-Est où l'agence du Vietnam a fêté sa première année.

#### AFRIQUE MOYEN-ORIENT : DES MARCHÉS EN HAUSSE MODÉRÉE

L'évolution du marché de première monte s'est limitée à 8 % et son niveau reste inférieur de 46 % à celui de 2007. La croissance est également modeste sur le marché du remplacement en hausse de 2 % sur 2009 et de 11 % au total par rapport à 2007.

Dans ce contexte, les ventes du Groupe ont profité de la hausse des marchés.

— Actif sur tous les marchés de pneus de spécialités, Michelin mobilise son avance dans le domaine des pneus radiaux pour cibler les segments les plus techniques et les mieux valorisés. Les cartes, guides et services numériques contribuent à une meilleure mobilité tandis que le programme de produits dérivés s'attache à tisser d'autres liens entre les consommateurs et la marque MICHELIN.

## ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

### UNE LONGUEUR D'AVANCE

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 en leur assurant la meilleure sécurité.
- Sur le marché Agricole, le Groupe coopère avec les grands constructeurs pour proposer des pneumatiques alliant sécurité, longévité et protection des sols. Il développe ses partenariats avec les distributeurs pour apporter aux agriculteurs un service de haute qualité.
- Michelin propose aux motards et conducteurs de scooters des pneus innovants de haute performance pour plus de sécurité et de sensations.
- Les cartes, les guides et les services numériques participent à la sécurité, la facilité et l'agrément des déplacements. Michelin Lifestyle permet d'inscrire la marque MICHELIN dans l'univers quotidien des consommateurs avec un programme international de produits dérivés en partenariat avec des sociétés licenciées.



**LE PLUS GRAND PNEU DU MONDE**



Haut de 4 mètres et pesant 5 tonnes, MICHELIN XDR 59/60R63, leader du marché des pneus 63 pouces, peut porter une charge de 100 tonnes.

**PLUS DE LONGÉVITÉ**



Le nouveau MICHELIN X-TRACTION pour dumpers rigides roule plus longtemps sans échauffement, offre une longévité accrue de 10 à 15 % et une économie de carburant de 5 %.

#### DES MARGES STRUCTURELLEMENT ÉLEVÉES

Les ventes nettes sont en croissance de 19,2 % à 2,4 milliards d'euros, portées par la dynamique de Michelin sur tous ses marchés de pneumatiques de Spécialités et par la mise en œuvre des clauses d'indexation sur les coûts de matières premières.

La hausse des ventes en volume, particulièrement dynamique sur les marchés de Génie civil, et la contribution du réajustement des tarifs indexés sur les cours de matières premières au second semestre ont permis de retrouver l'excellent niveau de marge opérationnelle de 2008. Elle atteint 17,8 %, en hausse de 4,5 points par rapport à 2009.

## GÉNIE CIVIL

### UNE DYNAMIQUE TOUJOURS PORTEUSE

Le segment des mines, qui n'aura pas connu la crise, a poursuivi sa progression, tirée par la demande de minerais et d'énergie des pays à forte croissance. Le marché du premier équipement a quasiment doublé dans les zones matures, sans rattraper toutefois ses volumes d'avant crise. Le segment Infrastructure a fortement progressé dans toutes les zones mais n'a pas retrouvé non plus les niveaux de 2008.

Les ventes de Michelin sont en forte progression sur tous les segments. Les hausses de tarifs liées à l'application des clauses d'ajustement contractuelles ont été passées à partir du second semestre, permettant de compenser la hausse du coût des matières premières, avec un effet retard.



### AFRIQUE DU SUD



Michelin et Bell, constructeur d'engins de génie civil, ont signé un partenariat de 5 ans, selon les termes duquel Bell distribuera les pneus MICHELIN en Afrique australe.

### PORT DE DUBAÏ



Michelin a été choisi pour équiper 40 % des besoins du 1<sup>er</sup> port du Moyen Orient et 6<sup>e</sup> mondial, soit 710 tracteurs de terminaux.

#### REPÈRES 2010

**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, GUIDES ET SITES D'AIDE À LA MOBILITÉ**

**16 USINES DANS 8 PAYS**

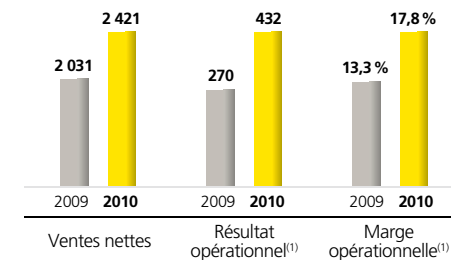
**13%**

DES VENTES NETTES

**25%**

DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup> DU GROUPE

En millions d'euros



(1) Avant éléments non récurrents.

## AGRICOLE

### ACCÉLÉRATION EN FIN D'ANNÉE

Les marchés du premier équipement sont en hausse sensible, mais demeurent en deçà des niveaux de 2008. Les engins de forte puissance bénéficient de la plus forte reprise. Le marché agricole dans son ensemble a amplifié son redressement au dernier trimestre en raison des bons niveaux de prix des céréales et de perspectives favorables pour 2011.

Les ventes du Groupe sont en progression sur tous les segments avec des gains de parts de marché en premier équipement et une bonne performance des marques premium sur le marché du remplacement. Le Groupe poursuit sa stratégie de renforcement de ses ventes aux marques MICHELIN et KLEBER. Deux produits bénéficiant de la technologie innovante MICHELIN Ultraflex ont été lancés durant l'été : le MICHELIN CerexBib pour les engins de récolte et le MICHELIN SprayBib pour les pulvérisateurs.

### FOURNISSEUR DE L'ANNÉE

Class a attribué le Prix du Fournisseur de l'année à Michelin dans la catégorie Innovation et souligné la qualité du partenariat entre les deux entreprises.



### MICHELIN CEREXBIB

MICHELIN CerexBib améliore le rendement des engins de récolte. Développé avec Claas, leader européen des moissonneuses-batteuses, il travaille à moins de 2 bars de pression grâce à la technologie MICHELIN Ultraflex. Sa très large empreinte préserve les sols de la compaction et permet de poursuivre la récolte par temps de pluie. Michelin et Claas ont signé en 2010 un partenariat stratégique de 3 ans.



### MICHELIN CHAMPION



Champion du monde d'Enduro en catégorie E1, champion du monde de Trial Indoor et Outdoor, vainqueur du Dakar 2010 en catégorie moto, champion de France Superbike, champion d'Espagne de vitesse en 1 000 cm<sup>3</sup>.

### MICHELIN CITY GRIP



Pour scooter : la technologie exclusive de ses lamelles permet de maîtriser le véhicule sur sol glissant, première préoccupation des utilisateurs.



## DEUX ROUES

### VENTES EN HAUSSE

Les marchés des motos sont en progression sur tous les marchés matures, à l'exception du Japon. La croissance est soutenue dans les marchés émergents, notamment en Asie du Sud-Est où la demande atteint un record historique.

Les ventes du Groupe sont en hausse, avec une augmentation de ses parts de marché en Amérique du Nord, au Brésil et en Europe. Les livraisons à Harley Davidson en première monte ont poursuivi leur progression. En Europe, l'offre s'est enrichie avec le lancement du pneu Power Pure sur le segment performance.



MICHELIN Wild pour VTT : une seule gamme et 5 versions pour couvrir tous les types de terrain.



01



02



## AVION

### REPRISE SENSIBLE

Tous les marchés ont repris en 2010 : la hausse est sensible pour l'aviation commerciale dont les avions ont amélioré leur taux de remplissage ; l'aviation générale rebondit ; l'activité militaire est stable et la demande de pneus radiaux continue de croître.

Les ventes de Michelin, pénalisées par l'effet des parités monétaires, sont globalement stables. Mais l'année a été très dynamique sur le plan commercial. Plusieurs contrats à long terme ont été signés avec des compagnies convaincues de la valeur d'une offre qui associe des services innovants à des produits de grande qualité.

- 01 **Le nouveau MICHELIN MegaXBib 800/70R32** pour méga-engins de récolte offre une capacité de charge sans équivalent parmi les pneus de technologie traditionnelle.
- 02 **MICHELIN Power Pure** : le pneu moto sport bi-gomme le plus léger du marché offre une agilité, un plaisir de conduite et une sécurité hors pair.
- 03 **MICHELIN Air X NZG équipera le train principal de l'Airbus A350XWB.** Ces pneus, plus légers que les pneus standard, réduisent la consommation et l'empreinte environnementale de l'appareil.



### UNE BRILLANTE ANNÉE COMMERCIALE



En 2010, Michelin a renouvelé pour cinq ans ses contrats avec Air China pour 200 avions et Cathay Pacific, conclu deux contrats long terme avec Air France et KLM pour 425 avions, remporté un appel d'offres de Turkish Airlines. Fournisseur exclusif du Bombardier CSeries, choisi par le constructeur russe Sukhoi pour ses avions régionaux, Michelin a aussi été homologué pour l'Embraer 170-175.

### L'US NAVY PROLONGE SON CONTRAT



L'US Navy a décidé de prolonger de cinq ans son contrat avec Michelin. Initié en janvier 2000, cet accord prévoit la fourniture de la totalité des pneus destinés aux avions de la marine américaine dans le monde.

# ACTIVITÉS D'AIDE AU DÉPLACEMENT ET AUX VOYAGES

## SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS

— Michelin est un leader de l'accompagnement et des conseils aux voyages avec ses cartes et guides et avec ViaMichelin. Le rapprochement annoncé des deux entités permettra le développement rapide de produits et services globaux et multisupports, en nourrissant la vision de la Marque : "une meilleure façon d'avancer".

### CARTES & GUIDES

#### LEADER DE L'ÉDITION TOURISTIQUE

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

Référence en la matière avec 40 % du marché, le Guide MICHELIN poursuit son internationalisation avec un premier Guide MICHELIN consacré à Chicago après ceux de New York City et San Francisco.

#### LE GUIDE VERT FAIT PEAU NEUVE

Lancé avec son complément numérique ViaMichelin Voyage, le nouveau Guide Vert MICHELIN est encore plus pratique avec un format réduit, un carnet d'adresses fortement enrichi et toujours plus d'itinéraires conseillés. De nouveaux guides ont été édités (tels que New-York, Turquie, Rajasthan, Vietnam, Maurice Rodrigues, Guadeloupe, Martinique, La Réunion) portant la collection à 321 titres en 11 langues dans une centaine de pays en 2010.

#### LA PREMIÈRE CARTE ROUTIÈRE INTERACTIVE

100 ans après sa première carte, Michelin confirme sa capacité d'innovation cartographique en lançant la première carte routière interactive. Michelin France Trafic en temps réel offre le trafic en un clic grâce à 22 flashcodes couvrant 21 villes et la France entière. Il suffit d'installer les applications gratuites MobileTag et ViaMichelin Trafic sur son Iphone pour accéder directement à l'état du trafic en temps réel de la ville correspondante et de ses environs.



Sortie en France du premier guide MICHELIN d'éco-tourisme".



### VIAMICHELIN

#### DES SERVICES NUMÉRIQUES D'AIDE AU VOYAGE

Disponible en huit langues, le site [www.viamichelin.com](http://www.viamichelin.com) offre des services pratiques liés au déplacement : affichage de plans, calcul d'itinéraires, photos aériennes et satellites, météo à 10 jours, information trafic à la demande, réservation hôtelière en temps réel...

ViaMichelin est également un fournisseur majeur d'information trafic en France pour le compte des constructeurs automobiles et des principaux fabricants de GPS.

Sur téléphone mobile, ViaMichelin propose différentes applications sur iPhone en Europe (les restaurants du guide MICHELIN, l'information trafic en temps réel (en France), les Guides de Voyage, un service de réservations hôtelières, et un magazine Tourisme & Gastronomie) et sur les smartphones Nokia (contenus des guides touristiques MICHELIN et des guides MICHELIN hôtels et restaurants pour le monde).

#### UN NOUVEAU SITE VOYAGE

En 2010, un nouveau site de voyage entièrement dédié à la préparation de voyages sur mesure est venu enrichir le site d'aide au déplacement [www.viamichelin.com](http://www.viamichelin.com).

[www.voyage.viamichelin.fr](http://www.voyage.viamichelin.fr) propose tout à la fois des contenus touristiques riches et qualifiés par les équipes du Guide Vert Michelin, une cartographie numérique mondiale et une palette de services très performants :

- la recherche d'une destination par un moteur de recherche ou par l'utilisation d'une carte interactive ;
- l'accès à des circuits Michelin bien étudiés et la possibilité de les adapter à ses besoins et ses envies, en recalculant facilement l'itinéraire ;
- la création d'un carnet de voyage imprimable prêt à être inséré dans son Guide Vert ;
- des services de réservation (hôtel, train, avion, ...).





## REPORTAGES ET VIDÉOS SUR IPHONE ET IPAD



Le magazine Tourisme & gastronomie de ViaMichelin Magazine sur iPhone et iPad.  
Chaque semaine des reportages et vidéos sur des destinations en Europe et dans le monde, des idées de balades et de sorties, des suggestions de restaurants et de produits du terroir, des portraits de chefs et de vigneron à partager avec ses amis grâce aux icônes Facebook, Twitter ou mail.



## UNE SEULE ENTITÉ POUR LES CARTES ET GUIDES ET VIAMICHELIN



Afin de développer son offre d'accompagnement et de conseils aux voyages, Michelin a annoncé son intention de rassembler les équipes des Cartes et Guides et de ViaMichelin dans une même entité, et, à terme, dans une même société.

## MICHELIN LIFESTYLE

### DIX ANS AU SERVICE DE LA MARQUE MICHELIN

Michelin Lifestyle a pour vocation de servir la marque MICHELIN en développant, avec ses partenaires licenciés, des produits destinés à éveiller l'intérêt des consommateurs, notamment celui des plus jeunes, engager et prolonger une expérience personnelle, agréable et affective avec la marque en soulignant ses valeurs : performance, sécurité, innovation, respect de l'environnement.

Trois domaines sont privilégiés :

- les accessoires pour automobiles, motos et vélos ;
- les chaussures de sport et de sécurité qui bénéficient des technologies Michelin ;
- les produits qui valorisent le patrimoine de Michelin et de Bibendum.

### CRÉATIVE, PROFITABLE ET PLEINE D'AVENIR

Michelin Lifestyle compte plus de 75 partenaires licenciés. Des centaines de produits différents sont commercialisés à travers plus de 35 000 points de vente dans plus de 85 pays. Près de 13 millions d'unités ont été vendues en 2010, générant un chiffre d'affaires<sup>(1)</sup> de 200 millions d'euros sur lequel Michelin perçoit des redevances modulées selon son degré d'implication.

À l'aube d'une nouvelle décennie, Michelin Lifestyle accélère dans deux directions :

- les accessoires automobiles, notamment en Chine et au Brésil ;
- les chaussures de sport qui bénéficient directement des technologies Michelin en matière d'adhérence et de longévité. Des partenariats ont été noués avec le Français Babolat pour les chaussures de tennis et de badminton, avec le Chinois Li-Ning pour les chaussures de course à pied et de basket, avec l'Espagnol Kelme pour les chaussures de futsal (football en salle) et avec l'Allemand Uhlsport pour les chaussures de handball Kempa.

L'objectif : croître de plus de 50 % d'ici 4 à 5 ans.

(1) Exprimé en prix de vente grand public.

## LE PROGRAMME DE LICENCES MICHELIN



Le programme de licences MICHELIN est au 63<sup>e</sup> rang des 125 premiers mondiaux.

License magazine Mars-Avril 2010.



Andy Roddick équipé des chaussures Babolat à semelles MICHELIN.



La chaîne à neige composite MICHELIN Easy Grip élue produit de l'année 2010 en France.

# CHINE, INDE, BRÉSIL : TERRITOIRES DE CROISSANCE

— Les nouveaux marchés d'Amérique du Sud et d'Asie pourraient représenter 50 % de la production automobile mondiale<sup>(1)</sup> dès 2012. Shenyang 2, Chennai, Pau Brasil : Michelin construit trois nouvelles usines à l'échelle de ces pays pour dynamiser sa croissance.



# FOCUS SUR...

## SHENYANG 2, CHENNAI, PAU BRASIL : DES PROJETS STRATÉGIQUES MAJEURS



La mise en service en 2012 et la montée en puissance des trois usines en construction vont permettre à Michelin d'accroître ses capacités de production de 260 000 tonnes à l'horizon 2015.

Il n'y a pas eu de projets de cette envergure dans le Groupe depuis plus de vingt ans. Pneus pour poids lourds, voitures et camionnettes à Shenyang 2 en Chine, pneus pour poids lourds et engins de génie civil à Chennai en Inde, pneus pour voitures et camionnettes à Pau Brasil : les trois usines représentent ensemble un investissement de 2,75 milliards d'euros et produiront leurs premiers pneus en 2012.

Indispensables aux ambitions de croissance de Michelin, ces très grosses unités vont permettre au Groupe de disposer de capacités en ligne avec la demande mondiale et de renforcer ses positions sur trois marchés majeurs, qui devraient croître de 9 à 10 % par

an. D'ici 2020 à 2030, le marché chinois pourrait ainsi occuper une place équivalente à celle du marché européen ou nord-américain. Croître en Chine est donc essentiel au maintien d'un leadership mondial.

### UN DÉFI HUMAIN

Premier défi : réussir la mise en œuvre quasi simultanée de ces trois usines entièrement nouvelles. Implantation, construction des bâtiments et des utilités, fourniture, installation et démarrage des machines, recrutement et formation des futurs exploitants : la quasi-totalité des expertises de Michelin sont sollicitées.

En Chine, il faut construire Shenyang 2 et organiser le transfert de Shenyang 1. Destiné à qua-

**“LES TROIS USINES REPRÉSENTENT ENSEMBLE UN INVESTISSEMENT DE 2,75 MILLIARDS D'EUROS ET PRODUIRONT LEURS PREMIERS PNEUS EN 2012”**

dripler la production de semi-finis et de pneus pour voitures et pour poids lourds, Shenyang 2 sera doté d'équipements de pointe. En Inde, où Michelin n'a qu'une présence commerciale, il faut tout créer. Au Brésil, la nouvelle usine, réalisée sur le site de production

du Groupe de Resende, permettra de se renforcer sur le marché des voitures et de produire à grande échelle des pneus à basse résistance au roulement.

(1) Source PwC.



**ANTICIPATION,  
COOPÉRATION, RÉACTIVITÉ**

Une centaine de personnes travaillent à plein-temps au projet Chennai, 300 au projet Pau Brasil, 700 à Shenyang 2 et des milliers d'autres apportent leur contribution.

“NOUS ALLONS PASSER D'UNE ENTREPRISE RÉALISANT DES OPÉRATIONS INTERNATIONALES À UN GROUPE RÉELLEMENT MONDIAL.”

**Michel Rollier**

L'objectif commun : tenir les délais et les budgets, réussir la montée en puissance des usines sans accident en s'assurant de produire avec la qualité Michelin, disposer en temps et en heure des infrastructures et des équipes de support et de vente nécessaires. Les calendriers comptent parmi les plus rapides de l'histoire de Michelin, mais le challenge est réalisable : la standardisation et l'optimisation de la conception, des équipements et de l'organisation des trois usines accéléreront leur montée en charge. Les technologies des machines et des procédés sont à la pointe des savoir-faire du Groupe ; les meilleures méthodes internes et externes sont mobilisées pour le pilotage des projets. En Europe et en Amérique du Nord, plusieurs

ENVIRON

**100**PERSONNES TRAVAILLENT  
À PLEIN TEMPS AU PROJET  
CHENNAI**300**

AU PROJET PAU BRASIL

**700**À SHENYANG 2  
ET DES MILLIERS D'AUTRES  
APPORTENT LEUR  
CONTRIBUTION

services et ateliers accueillent déjà des équipes des sites chinois, indiens et sud-américains venues se former et apprendre à former. L'ambition de Michelin : doubler ses ventes d'ici 2020 sur les nouveaux grands marchés.

**MICHELIN EN CHINE****21 ANS DE PRÉSENCE****3 SITES :**

- **Shanghai** avec une usine de semi-finis et de pneus pour voitures et une usine de câbles et un centre de rechapage ;
- **Taipei**, spécialisé dans le rechapage ;
- **Shenyang 1** avec une usine de semi-finis et de pneus pour voitures et poids lourds dont les activités seront transférées dans la nouvelle usine ultramoderne réalisée en périphérie.

**95 % DE TAUX DE NOTORIÉTÉ****PRÈS DE 4 000 POINTS DE VENTE,  
DONT 570 SONT FRANCHISÉS TYREPLUS À FIN 2010**

**01** Production du premier pneu Poids lourd à Shenyang 1 avec les nouveaux procédés qui seront utilisés à Shenyang 2.

**02** Inauguration du siège de Michelin à Chennai en Inde.

**03/04** Inauguration et chantier de la nouvelle usine Tourisme camionnette de Pau Brasil.



01



02



03



04

**AU BRÉSIL****MICHELIN EST LEADER  
SUR LE MARCHÉ  
DES POIDS LOURDS**

— Il compte augmenter fortement sa capacité de production. Le Groupe est aussi n° 1 sur le marché en forte croissance des engins de génie civil.

# // Le développement de Michelin dans ces zones ne se fait-il pas au détriment de l'Europe et de l'Amérique du Nord ? //

## DE VOUS À NOUS



**QUESTION À  
JEAN-CHRISTOPHE  
GUÉRIN,  
DIRECTEUR  
DE LA PERFORMANCE  
INDUSTRIELLE**

### // Le développement de Michelin sur ces nouveaux marchés est réalisé pour servir la forte demande de ces marchés.

Nous n'y allons pas pour produire des pneus à bas coût et les exporter vers l'Europe et l'Amérique du Nord. Bien au contraire, nous avons refusé ces délocalisations et affirmé très tôt notre volonté de fabriquer nos pneumatiques à proximité de nos clients.

Il y avait des sceptiques, mais nous sommes en train d'at-

teindre nos objectifs : nous avons un dispositif industriel puissant qui est de plus en plus compétitif en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord et nous pensons qu'il va continuer à progresser car nous avons mis en œuvre une démarche globale et structurée. Nous avons déployé Michelin Manufacturing Way qui est un formidable outil de progrès. Nous modernisons et automatisons les usines. Nous avons augmenté leur taille et spécialisé les plus petites unités.

#### **Flexibilité, productivité, qualité, service**

Aujourd'hui, nos usines européennes et nord américaines ont fait de gros progrès en sécurité et en productivité ; la qualité de

leurs productions est remarquable. C'est cette capacité à faire la qualité Michelin, qui est la référence mondiale, tout en réalisant des progrès importants en sécurité et en productivité, qui permet de rendre pérenne ces usines et de faire face aux importations.

Alors oui, nous employons moins de personnes dans les pays développés qu'il y a dix ans ; mais nos investissements sur les nouveaux marchés ne se font en aucun cas au détriment de l'Europe et de l'Amérique du Nord.

Le monde change, la demande se déplace. Pour assurer l'avenir du Groupe, maintenir son leadership mondial, nous avons le devoir d'aller chercher la croissance là où elle est : c'est ce que nous faisons."

**+65%**  
EN PNEUS TOURISME

**+60%**  
EN PNEUS POIDS LOURDS

— La hausse programmée des capacités de production de Michelin dans les pays à croissance rapide de 2010 à 2015.

#### **BRÉSIL**

— 191 MILLIONS  
D'HABITANTS

Ventes de véhicules légers<sup>(1)</sup>

— 2010 : 2 560 000  
— 2015 : 3 369 000

Ventes de poids lourds<sup>(1)</sup>

— 2010 : 167 600  
— 2015 : 159 500

#### **INDE**

— 1,15 MILLIARD  
D'HABITANTS

Ventes de véhicules légers<sup>(1)</sup>

— 2010 : 2 795 100  
— 2015 : 4 598 100

Ventes de poids lourds<sup>(1)</sup>

— 2010 : 286 300  
— 2015 : 403 600

#### **CHINE**

— 1,37 MILLIARD  
D'HABITANTS

Ventes de véhicules légers<sup>(1)</sup>

— 2010 : 16 863 400  
— 2015 : 24 507 900

Ventes de poids lourds<sup>(1)</sup>

— 2010 : 1 315 000  
— 2015 : 1 116 000

(1) Source : Global Insight (décembre 2010).

— Le respect des personnes est une valeur historique du Groupe. Michelin accorde une grande importance au développement, à l'épanouissement et à l'engagement de chaque employé, car ils sont au cœur de la performance de l'Entreprise. Avec ses différents partenaires et parties prenantes, le Groupe s'attache à établir des relations loyales et constructives et à contribuer à la vitalité de ses régions d'implantation. Michelin s'appuie sur un gouvernement d'entreprise équitable et un dialogue de qualité pour obtenir la confiance et la fidélité de ses actionnaires.

# PERSONNES PARTENAIRES ET ACTIONNAIRES

**111 090**

PERSONNES EMPLOYÉES  
DE 120 NATIONALITÉS

**11 700**

NOUVELLES PERSONNES RECRUTÉES  
EN 2010<sup>(1)</sup>

(1) Hors intérim.

**232 000**

ACTIONNAIRES NOMINATIFS



## PERSONNES, PARTENAIRES ET ACTIONNAIRES

### SOMMAIRE

- Avec nos équipes, “Avancer ensemble” p. 62\_65
- Promouvoir la diversité p. 66\_67
- Assurer des conditions de travail de qualité p. 68\_69
- Progresser avec nos fournisseurs p. 70
- Travailler avec les pouvoirs publics et les organisations p. 71
- S’impliquer localement p. 72\_73
- Conforter la confiance de nos actionnaires p. 74\_75
- **Focus sur...** p. 76\_79  
Des engagements réciproques



— Michelin fonde ses relations avec ses employés sur le respect mutuel et exprime dans “Avancer ensemble” les engagements entre Michelin et chaque salarié.

Avec le programme majeur pour les équipes du Groupe “Avancer ensemble”, Michelin exprime son ambition : pérenniser la performance de l’Entreprise en donnant à chacun de ses employés les moyens de se développer dans la durée.

## AVEC NOS ÉQUIPES, “AVANCER ENSEMBLE”

### DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

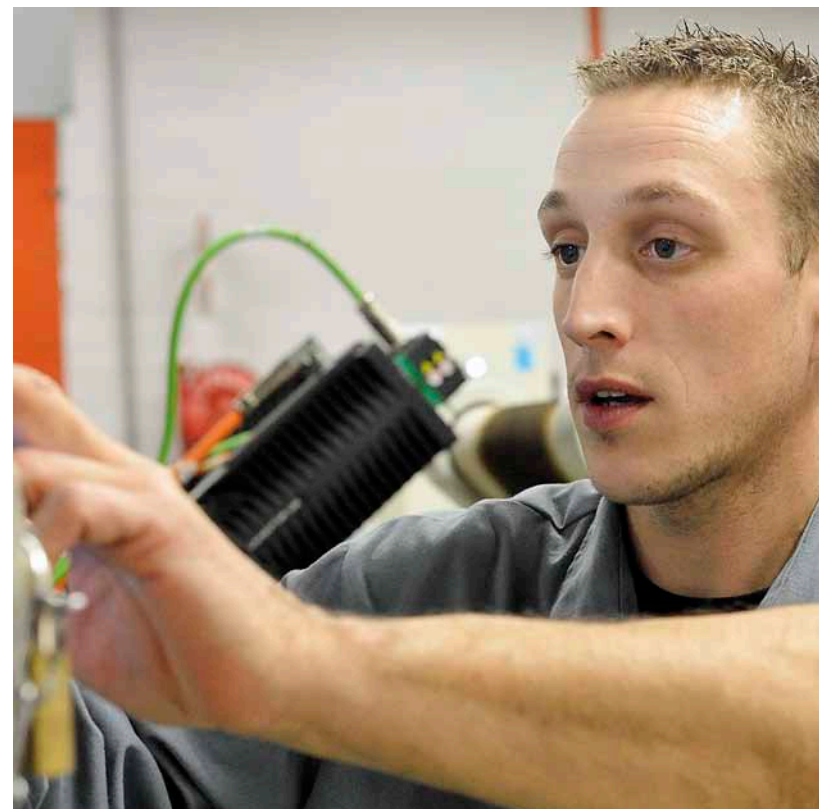
Avec “Avancer ensemble”, le Groupe exprime ce qui fonde le lien si particulier entre Michelin et ses employés depuis plusieurs générations et présente un socle commun d’engagements réciproques dans six domaines : gestion de carrières, formation et développement, qualité du management, intérêt du poste, qualité de vie au travail, rémunération et avantages sociaux. Chaque pays décline ces engagements selon son environnement et son contexte local pour définir sa politique du personnel.

L’attention portée à chaque employé sur le terrain, la transmission des valeurs et des connaissances sont assumées principalement par le manager. La gestion des carrières est individualisée pour donner à chacun les moyens de réaliser son potentiel. Garants d’un traitement équitable, des gestionnaires de carrière issus de la Direction du Personnel accompagnent la progression de chacun. Trois acteurs partagent ainsi la responsabilité du développement de carrière : le salarié, son manager et un gestionnaire de carrière dédié. Cette organisation facilite la mobilité interne, les changements de postes, voire de métiers. L’engagement que l’entreprise

attend de chacun est de prendre en main sa carrière, d’exprimer ses souhaits d’évolution à l’occasion de bilans périodiques de développement ou bien encore de considérer les changements de poste, de métier ou de localisation comme des opportunités de développement professionnel.

Les parcours professionnels sont variés et la promotion interne est très importante. Elle s’appuie sur des méthodes avancées d’évaluation et sur une forte mobilité.

Des études et sondages évaluent régulièrement la satisfaction et l’attachement des salariés à leur entreprise. On remarque d’une part leur fidélité puisque l’ancienneté moyenne des employés dépasse 15 ans et le taux de départ volontaire est de 2 %. D’autre part, est notable leur forte participation aux programmes d’actionnariat salarié : plus de 56 % pour le dernier.



“Dans *Avancer ensemble*, les valeurs et l’identité du Groupe sont illustrées autour de thèmes forts : passion et confiance, développement et mobilité, responsabilité et performance. Ces thèmes doivent résonner pour chacun dans l’entreprise et susciter l’engagement de tous.”

**JEAN-MICHEL GUILLON,**  
DIRECTION GROUPE PERSONNEL.







**UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE**



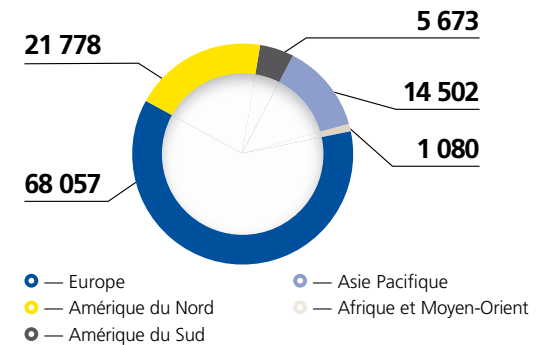
3 000 managers du Groupe, originaires de 70 nationalités, ont partagé la stratégie 2011-2015 "Une nouvelle étape de conquête" lors de l'International Bib Forum 2010 organisé à Paris.



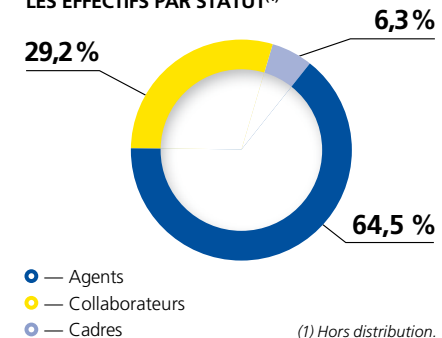
**111 090**

**PERSONNES AU 31 DÉCEMBRE 2010  
(EFFECTIFS INSCRITS, TOUS TYPES DE CONTRAT DE TRAVAIL)**

**LES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



**LES EFFECTIFS PAR STATUT<sup>(1)</sup>**



(1) Hors distribution.

**ENCOURAGER LA PERFORMANCE**

Favoriser l'engagement passe aussi par une politique de rémunération cohérente, équitable 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, adaptés aux conditions locales et aux fonctions assumées. Le Groupe offre à tous ses salariés un revenu pour la retraite et un niveau de prestations de santé et de prévoyance qui reflète la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les employés sont associés au capital de Michelin à travers des plans mondiaux d'actionnariat salarié et des plans de stock-options récompensant des performances remarquables, de l'agent de production au cadre dirigeant.

**ATTIRER ET INTÉGRER LES TALENTS**

Sur la période 2008-2012, environ 30 000 personnes partiront à la retraite et presque autant seront embauchées, principalement dans les pays à forte croissance où Michelin se développe rapidement. Attirer et retenir les meilleurs éléments, transmettre les savoir-faire, développer les potentiels sont autant de défis à relever.

Dans ce contexte, Michelin renforce ses liens avec les écoles et les universités et s'attache à bien intégrer les nouveaux embauchés qui bénéficient d'un accompagnement personnalisé. À partir de 2010, toutes les personnes qui ont le statut de collaborateurs suivent, dès l'embauche, le programme de trois jours *A Better Way to Start* pour découvrir le Groupe, son histoire, son environnement, son organisation, ses métiers et partager ses valeurs.

**11 700**

**PERSONNES RECRUTÉES EN 2010**

**70 %**

**DE JEUNES DIPLÔMÉS**

**70 000**

**EMPLOYÉS ACTIONNAIRES  
DANS 67 PAYS**

## “AVANCER ENSEMBLE”

### RENFORCER LES CAPACITÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

La Formation et le Développement sont en œuvre, au quotidien, auprès de chacun par un apprentissage organisé à toutes les étapes de son parcours professionnel. 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 se préparer à un éventail d'évolutions professionnelles.

Avec 6,5 millions d'heures de formation, soit 4,2 % du nombre d'heures travaillées, Michelin se place bien au-dessus de la moyenne des 500 plus grandes entreprises mondiales.

La qualité des formations initiales lors des prises de postes fait l'objet d'une attention particulière : 90 % des collaborateurs et cadres et 100 % des agents en ont bénéficié en 2010. L'effort en faveur des formations à la sécurité au travail est également très soutenu. Il en est de même pour les formations stratégiques qui permettent à l'encadrement d'acquérir ou de mettre à jour des connaissances essentielles.

### ANTICIPER, PARTAGER ET COOPÉRER

L'organisation du Groupe favorise l'initiative et la responsabilité. Michelin transforme son fonctionnement, raccourcit ses circuits de décision pour accroître son efficacité, mieux satisfaire ses clients et les attentes des différentes générations d'employés. Plusieurs démarches concrétisent cette approche : Michelin Manufacturing Way, Michelin Design Way, Michelin Selling Way.

Pour réussir ses ambitions, Michelin doit s'appuyer sur une pratique exemplaire du management. Le projet “Qualité du Management” a pour objectif de préciser les responsabilités du manager et de rappeler que son rôle est déterminant dans l'application des valeurs, de la stratégie, dans l'atteinte des résultats et dans le



#### 01 Student Days chez Michelin.

Le Centre de Technologies de Ladoux-Clermont-Ferrand a invité 380 étudiants français et européens à tester leurs prototypes du Shell Eco Marathon sur ses pistes d'essai. Michelin est partenaire depuis 1985 de cette compétition qui mobilise un vivier d'étudiants passionnés. C'est l'occasion de leur faire découvrir l'entreprise, sa recherche, et ses parcours de carrière.

02 Record battu pour les Idées de Progrès en 2010 : 56 096 ont été proposées par les salariés. 18 600 Idées de Progrès ont été réalisées : une idée réalisée toutes les 28 minutes !

01



02



**EN 2010**



96 % des ouvriers et collaborateurs ont reçu une formation.

**LE CHALLENGE  
ÉCO-ÉNERGIE**



Il a permis, en 7 semaines, à 1 194 auteurs différents d'émettre 1 885 idées de progrès pour économiser l'énergie.

développement des personnes. Il s'agit, dans un climat d'écoute et de confiance, de donner des orientations claires à son équipe, de déléguer, d'encourager la prise d'initiatives et de reconnaître la contribution de chacun et de l'équipe.

Anticipation, agilité, coopération sont les comportements que chaque manager doit promouvoir dans son équipe pour servir notre performance d'aujourd'hui et de demain. La qualité de notre management passe également par des formations et le partage des meilleures pratiques.

Mis en place en 2010, le nouvel Intranet du Groupe facilite la communication interactive et les échanges d'expériences sur des blogs internes. Chat, conférences audio et vidéo, partage de dossiers : de nouveaux outils collaboratifs ont été lancés pour favoriser la densité et la rapidité des échanges, faciliter les coopérations.

**ACCOMPAGNER LES RÉORGANISATIONS INDUSTRIELLES**

Plusieurs réorganisations industrielles ont été engagées en Amérique du Nord et en Europe. Elles ont été annoncées 8 à 14 mois à l'avance pour préparer aux mieux les personnes et définir avec les organisations représentatives du personnel le dispositif social

adapté. Michelin a proposé à chaque salarié concerné des solutions au sein du Groupe ou un accompagnement personnalisé si une solution externe était préférée ou inévitable. En dépit de la crise économique, il n'y a pas eu de licenciements conjoncturels et le Groupe a su préserver la cohésion sociale tout en conservant les compétences nécessaires à la reprise de l'activité. Sorti renforcé de cette crise sans précédent, Michelin peut désormais accélérer ses investissements pour augmenter sa compétitivité et capter la croissance des nouveaux marchés.

**UN DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF**

Michelin entretient un dialogue ouvert avec les représentants des salariés. 2 089 rencontres avec les syndicats ont eu lieu en 2010 et 47 accords collectifs ont été signés couvrant 56 500 employés dans 22 sites.

En Europe, les échanges avec le Comité d'Entreprise Européen Michelin, qui représente 23 pays, ont été renforcés pour faire face aux tensions du marché. Des réunions ponctuelles, non prévues par le règlement régissant le Comité, ont eu lieu afin de porter à la connaissance des intéressés l'impact et l'évolution de la crise économique sur le Groupe et les nombreuses mesures d'accompagnement. Le Groupe dans son ensemble a fait preuve d'adaptation et d'inventivité pour prévenir les effets les plus néfastes de la récession. Des fonds sociaux ont été créés ou renforcés dans certains pays tels la Hongrie, la Roumanie et la Pologne et aux États-Unis pour éviter que les salariés ne soient trop pénalisés par la réduction de l'activité. Un nombre considérable d'heures supplémentaires de formation ont été débloquées. Des salariés ont été transférés provisoirement dans certaines filiales du Groupe. Presque partout des accords exceptionnels ont pu être noués avec les représentants des salariés afin d'apporter des réponses, semaine après semaine, à cette grave crise économique.

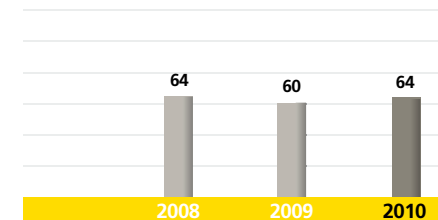
Aux États-Unis, des réunions sont régulièrement tenues avec l'USWA (United Steelworkers of America). Au Brésil, un accord collectif annuel fixe les conditions générales de travail et les augmentations de salaires avec le Syndicat des Employés de l'Industrie du Caoutchouc de l'État de Rio. En Chine, le Groupe a signé un contrat collectif avec les partenaires sociaux qui prévoit une procédure de consultation et d'échanges réguliers touchant aux conditions générales de travail.

**400**

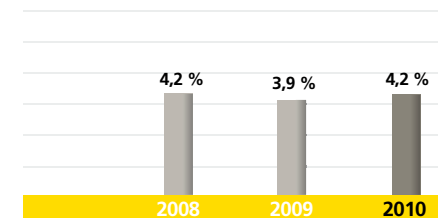
**GESTIONNAIRES DE CARRIÈRES ACCOMPAGNENT LA PROGRESSION DE CHACUN**

**4 000**

**PERSONNES SONT FORMÉES CHAQUE JOUR**



**LA FORMATION PAR SALARIÉ PAR AN ET EN HEURES**



**LA FORMATION PAR RAPPORT AU NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES**

*Taux d'accès à la formation (nombre d'heures de formation par rapport au nombre d'heures travaillées)*



— 111 090 salariés, 120 nationalités, 80 % du personnel non français : la diversité chez Michelin se vit au quotidien et c'est un moteur de performance que le Groupe s'attache à développer. La diversité attire de nouveaux talents et permet de mieux travailler avec les partenaires. Elle aide à comprendre les attentes des clients et stimule la créativité. Elle favorise l'épanouissement des personnes et la qualité du management.

## PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

### UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

Michelin déploie depuis 2002 une démarche en faveur de la diversité au niveau mondial. Animée par une 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. Pour déployer sa démarche diversité, le Groupe a retenu cinq axes : la mixité hommes/femmes, l'âge, les capacités physiques, les origines ethniques, les cultures et nationalités. Il suit mondialement six indicateurs<sup>(1)</sup> pour en mesurer les effets. Des objectifs sont fixés pour tous les pays où Michelin est implanté industriellement. L'année 2010 est une année de franchissement de cap, notamment pour la féminisation des effectifs.

### SENSIBILISATION ET FORMATIONS

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques sont réalisées pour diffuser la démarche "Diversité" auprès de tous les salariés et plus particulièrement à l'égard des managers.

Depuis 2007, ces formations ont touché successivement les comités de direction, les managers, les équipes des ressources humaines et les agents de production. Ces formations, qui alternent théorie et pratique, se déroulent en petits groupes d'une dizaine de personnes. Elles incitent les participants à entreprendre des actions concrètes

"Nous devons être Brésiliens au Brésil, Allemands en Allemagne, Thaïs en Thaïlande. Il ne faut pas confondre les valeurs et les cultures. Nos valeurs sont universelles. Les cultures sont diverses. Elles varient dans le temps et selon les lieux et c'est une richesse."

**DIDIER MIRATON,**  
GÉRANT

FEMMES CADRES

2010 **16,7 %**  
2009 **15,8 %**



en faveur de la diversité. En France, l'objectif est de sensibiliser les 24 000 salariés du Groupe d'ici 2012. 30 % l'ont été à fin 2010. Ces programmes visent à permettre à tout un chacun de prendre la mesure de ses propres stéréotypes afin d'envisager la diversité comme un moteur de performance pour le Groupe.

**DES ACTIONS CONCRÈTES**

Michelin valorise l'industrie auprès des femmes en participant à de nombreux campus d'étudiants et "Girl's Day". Les directeurs de sites industriels sont encouragés à développer la féminisation des postes d'agents de production. Des outils ont été mis à leur disposition en 2010 pour atteindre les objectifs fixés : cartographie des postes accessibles aux femmes, aménagements organisationnels et ergonomiques, entre autres. Une étude est en cours pour déterminer les meilleurs moyens d'augmenter le nombre de femmes parmi les forces de vente. Le mentorat, tel qu'il se pratique aux États-Unis, en Allemagne et en France, offre aux nouveaux entrants un soutien efficace.

Les origines ethniques sont largement prises en compte dans les actions du Groupe en Amérique du Nord. Par exemple, en juin 2010, en Nouvelle-Écosse à Halifax, Michelin en association avec le BBI (Black Business Initiative) et le AWPI (Aboriginal Workforce Participation Initiative) ont réuni des vendeurs issus de minorités, des acheteurs et des hommes d'affaires de toutes industries lors du "Minority Vendor and Networking Fair".

46 % de non-Français composent aujourd'hui le sommet hiérarchique de Michelin. L'internationalisation de l'encadrement se poursuit en lien avec l'intégration de managers étrangers qui apportent leur expérience. La volonté de recruter et de maintenir dans l'emploi des personnes handicapées fait l'objet d'une politique de Groupe depuis 2006. La France et le Brésil, qui obtiennent les meilleurs résultats, ont encore progressé en 2010 en dépassant à nouveau le pourcentage légal.

**HANDICAP**



**En France, les salariés handicapés représentaient 7,3 % de l'effectif fin 2010. Au Brésil, le taux a franchi les 5 %.**

**L'AVENTURE MICHELIN**



**Bienvenue aux personnes handicapées. En moins d'un an, l'Aventure Michelin, nouvel espace d'exposition clermontois à la fois thématique et chronologique, dédié au passé, au présent et au futur du Groupe, a obtenu trois des quatre labels Tourisme et Handicap : cognitif, moteur et visuel. Grâce à des parcours adaptés, les personnes malvoyantes, malentendantes ou à mobilité réduite peuvent découvrir l'Aventure Michelin en toute autonomie.**

**EN 2010**



**Au niveau mondial, une personne recrutée sur trois (dans la catégorie collaborateurs et cadres) chez Michelin est une femme.**



**200 IDÉES**

**DE PROGRÈS ONT ÉTÉ ÉMISES SUR LE THÈME DE LA DIVERSITÉ DONT 3 ONT ÉTÉ RETENUES AU NIVEAU DU GROUPE.**

**MESURER LA DIVERSITÉ**

	2010	2009
Les femmes dans l'effectif	14,4 %	14,0 %
Les femmes dans le recrutement (hors agents de production)*	33,0 %	32,0 %
Les femmes top managers	11,6 %	10,5 %
Les non-Français top managers	46,1 %	45,7 %
Les personnes handicapées dans l'effectif	2,8 %	2,5 %
<b>Les écarts moyens de rémunérations hommes/femmes</b>		
- Agents	- 2,8 %	- 2,2 %
- Collaborateurs	- 1,1 %	- 2,3 %
- Cadres	- 5,5 %	- 5,9 %

\* Nouveau périmètre par rapport à 2009.

Dix sites industriels français ont participé à la Semaine de la Diversité en organisant des conférences avec des experts de la diversité et en partageant des expériences concrètes avec des handicapés (tests auditifs réalisés en présence de malentendants, par exemple, afin de détecter d'éventuels troubles auditifs). La Thaïlande a organisé une Journée de la Diversité par des expositions et des dégustations gastronomiques internationales.

Près du tiers du personnel a plus de 50 ans et restera en poste de longues années. Michelin conduit de nombreuses actions pour valoriser les capacités et l'expérience des seniors, assurer la transmission des savoirs et des savoir-faire : aménagement ergonomique des postes de travail, nouvelles affectations, encadrement de jeunes embauchés lors du développement et du démarrage de nouvelles capacités.

(1) % de femmes parmi les nouveaux embauchés, % de femmes dans les effectifs, % de personnes en situation de handicap dans les effectifs, écarts de salaire hommes/femmes, nombre de femmes parmi les postes les plus élevés de l'entreprise, nombre de Français et de "non-Français" parmi les postes les plus élevés de l'entreprise.

— La sécurité au travail est une priorité et Michelin se positionne au niveau des meilleures entreprises manufacturières mondiales : le taux de fréquence des accidents reste inférieur à 2 depuis trois ans et atteint le niveau record de 1,19. 34 usines ou activités n'ont connu aucun accident avec arrêt de travail en 2010, dont 13 pour la troisième année consécutive.

# ASSURER DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE QUALITÉ

## ENCOURAGER L'IMPLICATION DE CHACUN

En faisant de la sécurité au travail une priorité absolue, Michelin a réussi en quelques années à rejoindre le peloton de tête mondial des entreprises les plus sûres. L'objectif du Groupe est de maintenir durablement le taux de fréquence des accidents du travail au-dessous de 2 et de maintenir le taux de gravité au-dessous de 0,15 en développant une véritable culture sécurité incitant chacun à veiller activement à sa propre sécurité et à celle des autres.

Un dossier de prévention standardisé et détaillé est réalisé pour chaque poste de travail : ce chantier majeur s'achèvera en 2012. Dans toutes les usines, les agents de maîtrise sont formés à la prévention des accidents au poste de travail dans leur équipe.

Des programmes de prévention ont été déployés pour six risques particuliers afin de réduire les accidents les plus graves : la circulation à l'intérieur des sites, le travail en hauteur, la distribution électrique, la consignation des énergies lors des maintenances ainsi que les angles rentrants et les outils à cylindre de fabrication et de laboratoire.

Le Groupe s'attache aussi à doter les sites des équipements et des compétences indispensables au traitement des urgences. Tous les sites disposent de défibrillateurs ; 10 % de leur personnel sont formés au secourisme et leurs connaissances sont actualisées chaque année.

En 2010, plus d'une personne sur deux a contribué à une démarche de sécurité et 5 usines se sont portées candidates aux *Michelin Safety Awards*, les Prix Sécurité du Groupe qui récompensent les meilleures initiatives. Les démarches de prévention s'adressent aussi aux sous-traitants et aux intérimaires. Une charte a été rédigée et signée avec les entreprises de travail temporaire, son application donne des résultats encourageants.

## ERGONOMIE ET PRÉVENTION

L'ergonomie est prise en compte dès la conception des projets. Elle bénéficie d'un budget spécifique reconduit en 2010 pour le développement de nouvelles solutions. Sur les sites, les ergonomes avec les équipes locales identifient et pilotent les actions nécessaires pour améliorer les situations de travail existantes. Le réseau Ergonomie Groupe permet de partager les expériences et de diffuser les meilleures pratiques.

L'équipe centrale chargée de l'hygiène industrielle gère la maîtrise des risques chimiques et amiante, établit les référentiels, assure le suivi des actions. Chacun des outils dédiés à l'analyse du risque dans ces domaines a été développé avec le Bureau Veritas. L'informatisation de la création et de la gestion des documents de sécurité pour l'ensemble des produits utilisés s'est achevée en 2010.

Pour le suivi médical, Michelin met l'accent 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.

Le Groupe travaille sur les risques psychosociaux depuis 2002. En France, les médecins du travail, les responsables du personnel et les managers sont formés à la gestion du stress. Une formation dédiée aide les opérateurs à mieux gérer leur stress et à détecter les personnes en difficulté pour les aider. Afin de mieux prévenir ces risques, une méthode objective d'évaluation a été conçue par le service de prévention des risques, la Direction du Personnel, des médecins et des ergonomes. Expérimentée en 2010, elle analyse et quantifie un ensemble de facteurs comme la charge de travail, la pression due aux délais ou le degré d'autonomie.

## SÉCURISER LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Michelin entend réduire d'un tiers les accidents du personnel liés aux déplacements à pied, en deux roues ou en voiture entre 2008 et 2011. Les accidents sont en effet 3 fois plus nombreux durant les trajets et les chutes représentent 11 % des accidents avec arrêt recensés en 2010 dans le Groupe. Pour réduire ce risque, tout le personnel sera formé, d'ici fin 2012 avec un nouveau stage tous les 5 ans et après chaque accident avec arrêt.

## Taux de fréquence (TF) et de gravité (TG) des accidents du travail Nombre d'usines avec un taux de fréquence égal à 0 (U0)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
TF	1,19	1,41	1,85	2,39	2,55	3,61
TG	0,14	0,18	0,21	0,21	0,21	0,25
U0	34	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) faisant suite à un 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.

“La sécurité est la première condition de la performance industrielle.”

**JEAN-CHRISTOPHE GUÉRIN**, DIRECTEUR DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

À Clermont-Ferrand, Michelin organise des **Rencontres de la forme** avec le concours de l'Association sportive montferrandaise (ASM), club omnisports. Les salariés peuvent évaluer leur forme, bénéficier d'un bilan personnalisé et de conseils sportifs et médicaux.



## HONGRIE



Les équipes de l'usine Poids lourd de Budapest ont reçu le Michelin Safety Award 2010 pour leurs 2,7 millions d'heures sans accident avec arrêt et celles de l'usine Tourisme camionnette de Nyíregyháza pour un record de 7 millions d'heures sans accident avec arrêt, soit 51 mois !

## ALLEMAGNE



Des études ergonomiques, des conseils alimentaires et des bilans santé gratuits sont proposés chaque année aux salariés et à leurs familles.

## ÉTATS-UNIS



Michelin Best Employer for Healthy Lifestyles. Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, Michelin a reçu la plus haute distinction aux États-Unis pour son programme *Choose well – Live well* qui encourage les salariés et leurs familles à adopter de bons comportements pour leur bien-être et leur santé.

## 19 MOIS



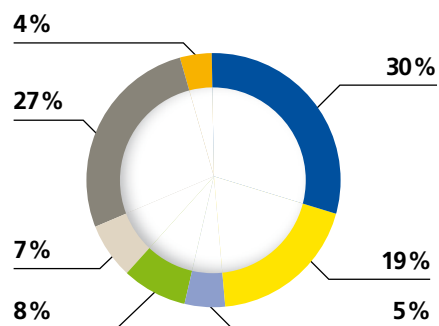
L'activité industrielle de fabrication des moules de cuisson des pneus, au niveau mondial, a passé 19 mois sans accident avec arrêt de travail.

— 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.

## PROGRESSER AVEC NOS FOURNISSEURS



LES ACHATS DE BIENS ET SERVICES EN 2010<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.

### UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE

Les achats représentent près de 60 % du chiffre d'affaires de Michelin, soit 10,7 milliards d'euros en 2010. Le Groupe mobilise des moyens importants pour renforcer le professionnalisme des équipes d'achat et l'efficacité des processus. En deux ans, 350 acheteurs ont suivi le programme de formation de la *Michelin Purchasing University*. Le déploiement du Supplier Relationship Management a permis de resserrer les liens avec les fournisseurs. Les partenariats avec les fournisseurs stratégiques sont approfondis pour rechercher conjointement de meilleures solutions : des bilans de performance sont périodiquement organisés à cet effet.

### UNE ÉTHIQUE RÉCIPROQUE

Un guide des *Règles de déontologie* fixe les obligations des acheteurs à l'égard des fournisseurs en matière de mise en concurrence, de confidentialité et d'éthique personnelle. Parallèlement, le *Code des Achats Michelin*, complété par un *Référentiel d'Assurance Qualité*, 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 pour les riverains. Les questionnaires d'évaluation et les référentiels d'audits des fournisseurs prennent en compte ces principes.

### ACCÉLÉRER LES PROGRÈS

Les équipes de Michelin réalisent des audits de fournisseurs en fonction d'une évaluation des risques. Dans les pays en forte croissance, les visites sont systématiques et assorties de recommandations sur la sécurité et l'ergonomie. Plus largement, Michelin aide ses fournisseurs à construire des plans de progrès pour accroître la valeur de leurs offres.

En 2010, le Groupe a sélectionné plusieurs domaines dans lesquels les offres et les différentes options devront faire l'objet d'analyses approfondies : achats d'énergie, mode de transport des marchandises, performance énergétique des bâtiments et des flottes d'entreprise, emballage, articles promotionnels, diversité des fournisseurs, printing commercial.

### MEILLEURE PRATIQUE



L'European Institute of Purchasing Management a décerné à Michelin le Prix de la meilleure pratique de gestion des relations fournisseurs (100 sociétés étaient évaluées).



— Sécurité, réduction des nuisances sonores et efficacité énergétique sont au cœur des enjeux de la mobilité routière. En s'associant aux États, aux associations et aux ONG, Michelin apporte des réponses concrètes à ces problématiques.

## TRAVAILLER AVEC LES POUVOIRS PUBLICS ET LES ORGANISATIONS

### AGIR ENSEMBLE POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La multiplication des véhicules pose des problèmes de sécurité routière d'une ampleur nouvelle, mais il existe des solutions si tous les acteurs s'y engagent résolument.

Le Global Road Safety Partnership (GRSP), créé par la Banque Mondiale et l'OMS et présidé par Michelin depuis 2007, aide les pays en croissance rapide à mettre en place des programmes de sécurité routière efficaces.

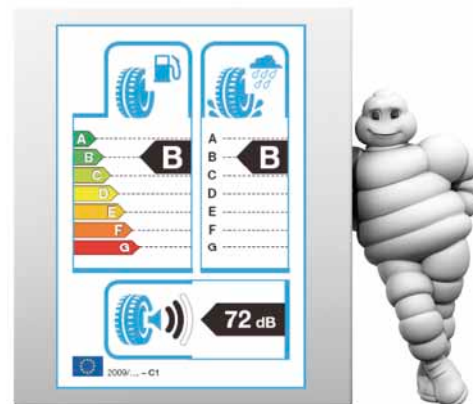
Parmi ses nombreuses actions, Michelin soutient des programmes dédiés aux jeunes, principales victimes directes ou indirectes des accidents de la route, notamment avec le programme Youth for Road Safety (YOURS), qui soutient la construction et l'animation d'un réseau de prévention organisé par des jeunes pour des jeunes de 18 à 24 ans. Le Groupe s'est associé à l'appel lancé par les Nations Unies en mars 2010 pour instaurer une Décennie d'action pour la sécurité routière (2011-2020) et a mis la sécurité routière au programme du 10<sup>e</sup> Michelin Challenge Bibendum qui s'est tenu au Brésil. Le groupe de travail réuni en juin 2010 à Rio a publié le mois suivant un livre blanc remis à l'OMS qui s'en inspire pour définir le cadre de cette Décennie d'action pour la sécurité routière.

### L'ÉTIQUETAGE DES PNEUMATIQUES : UNE AVANCÉE POUR LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

Michelin se mobilise de longue date en faveur des réglementations de nature à promouvoir une mobilité plus sûre, plus économique et à moindre impact sur l'environnement. Avec succès comme en témoignent de récentes réglementations.

Afin d'éclairer le choix des clients, les pneus vendus en Europe à compter de 2012 devront satisfaire la norme UER 661 qui fixe des performances minimales d'adhérence sur sol mouillé, d'émissions sonores et de résistance au roulement, donc d'efficacité énergétique et d'émissions de CO<sub>2</sub>. Un système d'étiquetage normalisé informera les consommateurs des performances des pneus. La vente des pneus ne respectant pas ces seuils sera interdite.

Les États-Unis ont approuvé une réglementation incluant la longévité, la résistance au roulement et l'adhérence sur sol mouillé. Elle entrera en vigueur en 2011. Au Japon, un étiquetage des performances de résistance au roulement et d'adhérence sur sol mouillé est progressivement déployé depuis 2010 et signale les "éco-pneus".



### ADHÉSION AU PACTE MONDIAL EN 2010



Michelin a souhaité adhérer au Pacte Mondial afin de mettre en avant sa démarche Performance et Responsabilité Michelin (PRM), déjà présente dans tous les actes de l'entreprise, et qui repose sur des principes énoncés dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin publiée en 2002 dans laquelle les dix domaines du Global Compact sont abordés à travers une approche très complète de la façon dont l'entreprise entend mener sa politique de développement durable. L'engagement international qui en découle permettra à Michelin de s'améliorer encore quant au respect des actions engagées en faveur des droits de l'homme, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, de manière responsable et durable.

### MOBILITY FOR DEVELOPMENT



Michelin participe au projet *Mobility for Development* du WBCSD<sup>(1)</sup> et promeut la mobilité durable auprès de l'Agence Internationale de l'Énergie, du Forum International des Transports, du World Economic Forum et d'autres organisations internationales.

(1) World Business Council for Sustainable Development.

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

## S'IMPLIQUER LOCALEMENT

En 2010, les collaborateurs de Michelin ont consacré 19 218 journées à des actions en faveur des communautés et le Groupe a soutenu ces initiatives à hauteur de 11,7 millions d'euros. Plus de 2 400 actions ont été identifiées. Les orientations privilégiées : soutenir l'éducation et l'insertion des jeunes, contribuer à la vie culturelle, sportive et associative, promouvoir une mobilité plus sûre et le respect de l'environnement.

### UNE MOBILITÉ PLUS SÛRE

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 avec l'ADAC, qui a touché plus d'un million d'élèves en Allemagne, les *Michelin Junior Bike* auxquelles ont déjà participé plus de 200 000 enfants, principalement en Italie, en France et au Canada.

Pour les écoliers, Michelin a conçu un programme de sensibilisation, *le chemin le plus sûr*, déployé dans plusieurs pays, notamment au Brésil et en Italie. Pour les adolescents, la conduite de deux roues est l'un des



**01 Michelin a contribué à l'ouverture** d'une clinique ophtalmologique dans l'État du Tamil Nadu (Inde).

**02 Dans le cadre du projet Ouro Verde,** Michelin a participé à la construction de 250 logements pour le personnel de la plantation d'hévéas de Bahia (Brésil).



grands dangers. Michelin conduit des campagnes de sensibilisation au port du casque, notamment dans les pays émergents. Michelin diffuse aussi dans les auto-écoles des supports pédagogiques destinés aux jeunes conducteurs. Au Canada, l'*Académie de conduite hivernale* en ligne de Michelin est soutenue par les 300 membres de l'Association des écoles de conduite du Québec qui en font la promotion auprès de leurs élèves.

#### AIDER AU PLUS PRÈS DES BESOINS

Aide alimentaire, construction de logements, aménagement d'aires de jeux et d'espaces verts pour les enfants, dons de pneus aux services d'urgence... les sites et leurs collaborateurs se mobilisent au plus près des besoins pour améliorer les conditions de vie et apporter des secours lors des catastrophes naturelles. Peu après le séisme si meurtrier en Haïti, Michelin Amérique du Nord a accordé une subvention de 100 000 dollars à la Croix Rouge. Cette somme pouvait être doublée afin d'abonder les contributions offertes par les employés. Les salariés au Canada et aux États-Unis ayant donné plus de 56 000 \$, la contribution totale de Michelin et de son personnel s'élève à plus de 213 000 \$.

De nombreux sites organisent des journées de sensibilisation au respect de l'environnement et plusieurs entités développent des programmes d'éducation sur le long terme. En Thaïlande, le *Michelin Children Art Contest* associe éveil aux disciplines artistiques et préservation de l'environnement et le *Michelin Yod Nak Kid* permet à des étudiants ingénieurs de mettre en pratique leurs connaissances durant l'été dans un environnement professionnel. En Chine, Michelin finance la scolarité de cent étudiants.

Aux États-Unis, les principaux sites parrainent chacun une école élémentaire publique, située à proximité : c'est le Michelin Challenge Education. L'objectif est d'établir un véritable partenariat entre le site et son école d'adoption pour satisfaire le mieux possible ses besoins avec l'appui des salariés Michelin qui peuvent devenir tuteurs. En 2010, le programme Michelin Challenge Education a remporté le Innovation "Innovation in Education" Award et le Public Education "Partner of the Year" Award.

À Clermont-Ferrand, Michelin soutient depuis 1911 l'Association Sportive Montferrandaise qui met 3 sites d'entraînement et 15 sections sportives animées par 400 responsables à la disposition de ses 3 000 adhérents. L'ASM porte une attention particulière à la formation des jeunes, en harmonie avec la poursuite de leurs études, et au suivi de la santé des sportifs.



“ Peu après le séisme si meurtrier en Haïti, Michelin Amérique du Nord a accordé une subvention totale de 213 000 dollars à la Croix Rouge.”



01



03



04

#### 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* en Europe, au Canada et aux États-Unis sous forme de filiales ou de fondations, selon la législation locale.

Depuis 20 ans, Michelin Développement a aidé à la création de 22 500 emplois en Europe.

+ En savoir plus sur Michelin Développement p. 32 à 35.

03 Les *Michelin Junior Bike* sont un moyen de sensibiliser les enfants à la conduite du vélo en ville.

04 Quelques jours après avoir été sacrée **Championne de France de rugby 2010**, l'ASM est venue saluer Michelin, son partenaire de toujours, sur le site des Carmes à Clermont (France).



— Près de 4 000 institutions, 159 000 particuliers et 70 000 salariés dans 67 pays sont actionnaires de Michelin. Les actions sont toutes nominatives. Le Groupe s'attache à conforter la confiance de ses actionnaires par une éthique rigoureuse, un gouvernement d'entreprise équitable, une information transparente et un dialogue de qualité.

## CONFORTER LA CONFIANCE DE NOS ACTIONNAIRES

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, sur le long terme.

### UN DIALOGUE NOURRI

En 2010, l'Assemblée générale a réuni 1 700 personnes à Clermont-Ferrand. Michelin a organisé 7 réunions d'information pour ses actionnaires individuels dans 5 régions de France et participé au Salon Actionaria qui se tient chaque année à Paris.

Parallèlement, près de 300 rencontres ont été organisées dans 17 pays avec 800 analystes et investisseurs. Ces rencontres nourrissent un dialogue très riche entre l'Entreprise et les actionnaires.

Le Comité Consultatif d'Actionnaires contribue depuis 2003 à améliorer la communication entre Michelin et ses actionnaires individuels. Présidé par un Gérant du groupe Michelin, il est composé de quatorze membres titulaires, dont deux actionnaires salariés du Groupe. La durée du mandat est de 4 ans et ses membres sont renouvelables par tiers tous les ans.

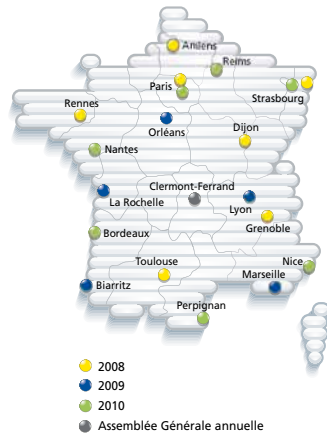
En 2010, le Comité Consultatif d'Actionnaires de Michelin s'est réuni deux fois. Les travaux ont essentiellement porté sur :

– la modernisation des outils de communication à l'attention des actionnaires individuels : le Livret de l'Actionnaire Individuel,

“Les actions Michelin sont toutes nominatives ce qui nous permet de mieux apprécier les attentes de nos actionnaires. Notre objectif est de les satisfaire le mieux possible.”

**JACQUES ENGASSER,**  
RESPONSABLE DES RELATIONS AVEC  
LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

## CARTE DE FRANCE DES RÉUNIONS D'ACTIONNAIRES



le Rapport d'Activité et de Développement Durable, le site Internet, la présentation de l'Entreprise lors des réunions d'actionnaires en région ;

- le fonctionnement du Comité et l'évolution de son rôle ;
- la campagne de recrutement des nouveaux membres.

Ces deux réunions ont été précédées par la visite de l'usine du Puy-en-Velay, site spécialisé dans la fabrication de pneus Génie civil, et celle du Centre de Technologies de Ladoux.

## LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA TRANSPARENCE RÉCOMPENSÉS

Le gouvernement d'entreprise de Michelin est un dispositif solide focalisé sur la responsabilité à long terme. Il a été récompensé en 2010 par le Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise et par le Prix "Stratégie et évaluation des risques" décernés par le magazine financier L'AGEFI<sup>(1)</sup>. "Le véritable atout de Michelin est sans aucun doute son regard prospectif sur les risques de l'ensemble de ses métiers, de ses parties prenantes et sur sa concurrence", a souligné l'AGEFI.

Michelin a également été distingué lors des premiers Grand Prix de la Transparence de l'information réglementée, décernés par le spécialiste de l'édition financière Labrador en partenariat avec Sciences-Po. Les documents de référence, les rapports semestriels, les informations financières trimestrielles et les sites Internet des sociétés du SBF 120 ont été analysés selon 70 critères regroupés en quatre piliers : l'accessibilité (trouver l'information rapidement et exhaustivement), la

## UNE INFORMATION RAPIDE, TRANSPARENTE ET ADAPTÉE AUX BESOINS DE CHACUN

sous format papier ou électronique

- Rapport d'Activité et de Développement Durable
- Livret de l'Actionnaire Individuel
- Lettre aux Actionnaires
- Communiqués de presse
- Espace Actionnaires  
[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires)

- Document de Référence
- Rapport Financier Annuel
- Brochure des Résultats Annuels
- Chiffres Clés
- Rapport Financier Semestriel
- Espace Finance  
[www.michelin.com/corporate/finance](http://www.michelin.com/corporate/finance)

## DIVIDENDE



Au titre de l'exercice 2010, le versement d'un dividende de 1,78 € par action sera proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2011.



## PRIX DU MEILLEUR RAPPORT ANNUEL



Le 14 janvier 2011, Michelin a reçu le prix du meilleur Rapport Annuel 2009 lors de la 54<sup>e</sup> soirée de la communication financière organisée par Money Week.

Le Rapport d'Activité et de Développement Durable Michelin a convaincu le Jury qui lui a attribué de nombreuses qualités, notamment : une entrée en matière accrocheuse, une sobriété générale, une mise en pages dynamique facilitant la lecture, un contenu à la fois exhaustif et synthétique.

## DEUX ÉQUIPES AU SERVICE DES ACTIONNAIRES INSCRITS AU NOMINATIF PUR :

- L'équipe Gestion des Titres assure les ouvertures de comptes et la gestion des ordres d'achat et de vente des titres.
- L'équipe des Successions, Mutations, Donations traite rapidement ces dossiers en liaison avec les notaires et les héritiers.

# + 44 %

LA HAUSSE DU TITRE MICHELIN ENTRE LE 31 DÉCEMBRE 2000 ET LE 31 DÉCEMBRE 2010.

précision (obtenir l'intégralité des contenus réglementaires), la comparabilité (grâce au strict respect des normes) et la disponibilité (le plus tôt possible et sous tous les formats) de l'information réglementée. Michelin a remporté deux Prix, le Prix de la Disponibilité et le Prix de la Meilleure progression, et se classe au 3<sup>e</sup> rang ex aequo tous domaines confondus.

## UN DOUBLE TÉMOIGNAGE DE CONFIANCE

En 2010, les actionnaires pouvaient recevoir le dividende versé au titre de l'exercice 2009 en numéraire ou en actions Michelin. Un nombre significatif a opté pour des actions ce qui a permis au Groupe de réaliser une économie de trésorerie de 82 millions d'euros et s'est traduit par la création de près de 1 736 000 actions nouvelles.

Le 30 septembre, Michelin a lancé une augmentation de capital en numéraire de 1,2 milliard d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Cette opération, qui a entraîné la création de plus de 27 millions d'actions nouvelles, a suscité une demande totale de 4,3 milliards d'euros, 3,5 fois le montant proposé. Le succès de ces appels au marché témoigne de la confiance des actionnaires individuels et des investisseurs dans la stratégie et les perspectives de Michelin.

(1) Sur la base d'une enquête de perception menée auprès de professionnels de la finance français et étrangers, validée par un comité de pilotage composé de personnalités ayant un rôle et un rayonnement institutionnel sur la place.



# DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

— Dans les prochaines années, le Groupe devra recruter un nombre important de personnes avec un double enjeu d'intégration : générationnel, en prenant en compte les attentes des jeunes populations, et culturel, étant donné la part croissante des effectifs qui viendront des nouveaux pays dans lesquels le Groupe va se développer. Pour relever ce défi, la démarche "Avancer ensemble", formalisée en 2010, s'appuie sur un socle commun d'engagements réciproques entre l'Entreprise et ses salariés.

# FOCUS SUR...

## UNE CARRIÈRE CHEZ MICHELIN



**M**ichelin entend rester une entreprise performante en donnant à chacun les moyens de l'excellence dans la durée, une notion au cœur de la relation entre l'Entreprise et ses employés. Michelin ne recrute pas pour une fonction, mais pour un parcours. Il s'agit d'intégrer, développer et fidéliser des personnes et non de gérer une ressource : il n'y a donc pas de Direction des Ressources Humaines chez Michelin, mais une Direction du Personnel et chacun peut compter sur un gestionnaire de carrière pour l'aider dans son développement.

### UN PROJET PERSONNALISÉ DANS LA DURÉE

Le taux des personnes qui quittent volontairement Michelin est d'ailleurs très faible. La possibilité de

développer une carrière très variée sans changer d'entreprise en est certainement l'une des raisons. Apprendre et pratiquer plusieurs métiers est une réelle opportunité dans le Groupe. Les changements de responsabilités et de postes sont fréquents. On peut construire un véritable parcours de carrière, parfois dans plusieurs pays et pas seulement pour les managers. Le développement industriel de Michelin en Chine, au Brésil, en Inde s'appuie aussi sur des échanges suivis entre agents de production et techniciens.

### UN PARCOURS QUI SE CONSTRUIT À TROIS

Le manager est responsable du développement des personnes de son équipe dans leur mission : il fixe leurs objectifs, aide ces personnes à les atteindre, évalue leurs

**“LE SUCCÈS DE NOTRE ENTREPRISE REPOSE AVANT TOUT SUR CELUI DES FEMMES ET DES HOMMES QUI LA COMPOSENT.”**

**Michel Rollier**

performances, construit un plan de formation, prépare leur évolution. Le gestionnaire de carrière a une vision plus large et à plus long terme des besoins de l'entreprise et des opportunités de développement des personnes. C'est lui qui construit le parcours dans le temps et initie les mouvements. Il assure la continuité, connaît les personnes, leurs contraintes et leurs aspirations.

La personne enfin a le premier rôle dans la gestion de sa carrière. Elle doit confirmer, par ses performances, sa capacité et sa volonté à évoluer. Elle se remet en cause, se développe et s'améliore en permanence. Elle exprime ses attentes. La formation et son accompagnement contribuent à son succès.



## FOCUS SUR...



**JACQUES,**  
ASSISTANCE TECHNIQUE  
POIDS LOURD, FRANCE

“Notre métier de Field Engineer recouvre plusieurs activités, c’est ce qui en fait sa richesse. Tout d’abord notre rôle d’expert produit, ensuite la formation continue des nouveaux arrivants chez les clients, également le suivi des produits afin de contribuer à la mesure et à la perception des performances de ceux-ci. Enfin l’alimentation des cahiers des charges de nos produits pour contribuer de façon fiable aux nouvelles opportunités de marchés. C’est un métier qui demande beaucoup d’écoute, d’observation, de méthode et de connaissance “terrain”. Nous contribuons à promouvoir la qualité de nos produits pour satisfaire nos clients et renforcer leur confiance.”



**YOULAI,**  
CHERCHEUR,  
CHINE

“J’ai rejoint Michelin en 2001. Ils cherchaient quelqu’un dans le service des matières premières. J’ai eu la chance d’intégrer le centre de recherches. Début 2008, je suis venue en France pour étendre mon expérience. À l’époque je ne parlais pas français. Mes collègues me parlaient lentement, m’expliquaient des expressions. On travaille bien ensemble. Cela me donne confiance en l’avenir, pour Michelin et pour ma place chez Michelin. J’ai un travail et une vie qui me plaisent. À mon retour en Chine, j’aurai plus de responsabilités.”



**KAREN,**  
CHEF DU PERSONNEL,  
CANADA

“J’ai intégré le service du personnel d’une usine Michelin aux États-Unis en 2002 et ce fut une vraie révélation ! Pour une Américaine, travailler chez Michelin, c’est découvrir une autre planète : la politique de mobilité, le développement personnel, ce sont des mots qui ne font pas souvent partie de la culture d’entreprise américaine. Après cette première expérience, je suis venue en France trois ans plus tard rejoindre le siège à Clermont-Ferrand. L’expatriation est aussi une aventure personnelle et familiale. Nouveau changement : depuis mars 2010, je suis responsable du personnel pour l’ensemble de la force de vente du Canada.”



**CORINNE,**  
AGENT DE PRODUCTION,  
FRANCE

“Février 2006, j’ai commencé comme intérimaire. Le 6 novembre 2006, j’ai été embauchée en CDI. C’est une activité bien rémunérée et on a la possibilité d’évoluer. En peu de temps j’ai déjà changé de niveau. J’ai eu pas mal d’augmentation, en partie grâce à une idée de Progrès. C’est une reconnaissance de mon travail. C’est une manière de dire que notre travail est bien fait.”



**SOPHIE,**  
AUDITRICE INTERNE,  
FRANCE

“Chez Michelin depuis 15 ans, j’ai commencé par deux ans d’achats de services à Clermont, avant de partir trois ans à Singapour créer le poste d’achats de services, informatique et énergie pour la zone Asie. Un beau challenge ! J’ai ensuite évolué pendant sept ans dans des fonctions de logistique et supply chain, à Clermont-Ferrand puis à Moscou, où j’ai créé le back-office commercial. De retour en France en 2007, j’ai pris un poste de Category Manager Produits chimiques, un travail très international avec un portefeuille d’achat de plusieurs centaines de millions d’euros dans un contexte de fortes incertitudes sur les prix des matières premières. Et depuis un an, je suis auditrice interne, autrement dit j’analyse les

risques que court potentiellement le groupe Michelin dans des domaines très variés. Mon expérience me destine en priorité à auditer les risques liés aux ruptures d’approvisionnement, mais les missions couvrent parfois les risques informatiques, environnementaux, contractuels... Cette participation à l’évaluation puis à la diminution des risques du Groupe est passionnante, par la variété des missions, mais surtout par l’éclairage que nous apportons aux membres du Conseil Exécutif du Groupe sur les risques dans leur entité.”

## FORMATION

# 4,2%

— Pourcentage du nombre d’heures travaillées consacrées à la formation. Michelin se place ainsi au-dessus de la moyenne des 500 plus grandes entreprises mondiales.

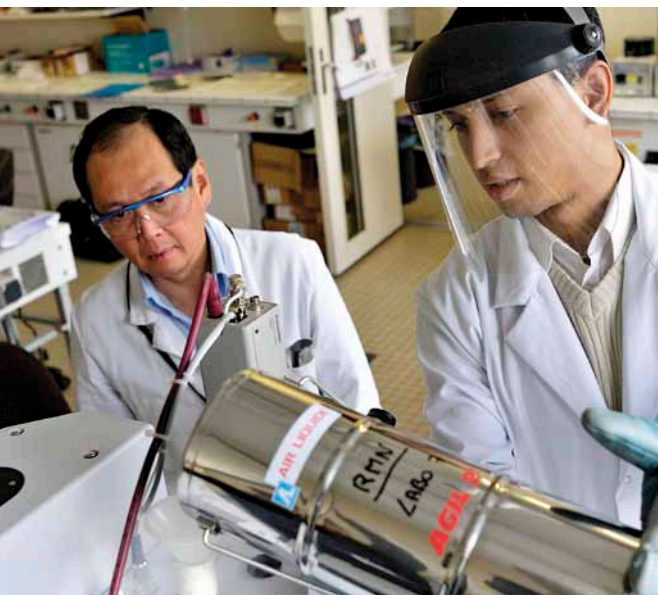
## ACTIONNARIAT

# 63%

— Pourcentage des salariés du Groupe actionnaires de Michelin dans le cadre des Plans d’Actionnariat Salariés dans 67 pays.

— **FIDÉLITÉ**  
LE TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE  
EST INFÉRIEUR À 2 %.





“ Comment préserver une culture commune alors que Michelin accélère son internationalisation ? ”

#### DE VOUS À NOUS



**QUESTION À  
JEAN-MICHEL GUILLON,  
DIRECTEUR DU PERSONNEL**

“ Au-delà des nouveaux projets industriels au Brésil, en Inde et en Chine, notre

Entreprise a toujours eu une très forte dimension internationale : 80 % de non-Français travaillent aujourd'hui dans le Groupe, cent vingt nationalités sont représentées chez Michelin. Nous employons 21 778 personnes en Amérique du Nord, 5 673 en Amérique du Sud,

14 502 en Asie... et nous devons être Américains en Amérique, Allemands en Allemagne, Thaïs en Thaïlande. Notre richesse, c'est précisément la diversité des cultures renforcée par le partage de valeurs communes basées sur le respect, le respect des personnes en particulier. La Direction du Personnel est garante du respect des valeurs du Groupe et de leur expression dans les différentes cultures. Chaque employé de Michelin doit en être l'ambassadeur. Les échanges, la formation ou encore le tutorat sont les outils que nous privilégions pour faire partager et vivre nos valeurs collectives partout où nous sommes implantés.”

#### SÉCURITÉ

# 1,19

— C'est la fréquence des accidents, ce qui classe Michelin parmi les meilleures entreprises industrielles mondiales.

#### COMMUNICATION

# 6 DOCUMENTS FONDAMENTAUX

— En 2010, Michelin a publié 6 Documents Fondamentaux tels que “Avancer ensemble” ou “Performance et Responsabilité Michelin, Une meilleure façon d'avancer” lancés lors du Bib International Forum, et en cours de diffusion en 13 langues dans l'Entreprise.



— Michelin a pour ambition d'accompagner la croissance considérable du transport routier dans les années à venir, tout en réduisant l'empreinte environnementale de ses sites et de ses pneumatiques. Du choix des matières premières à la valorisation des pneus en fin de vie, tous les produits et les services de Michelin sont et seront conçus avec ce même souci de préserver le mieux possible le milieu naturel, à chaque étape de leur cycle de vie.

# RESSOURCES NATURELLES & ENVIRONNEMENT

## LES IMPACTS DU PNEU DURANT SON CYCLE DE VIE EN EUROPE<sup>(1)</sup>

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

	Pneu Tourisme	Pneu Poids lourd <sup>(4)</sup>
Matières premières, énergie, fabrication	10,8 %	6 %
Utilisation y compris distribution	92,6 %	95,3 %
Traitement en fin de vie	- 3,4 % <sup>(3)</sup>	- 1,3 % <sup>(3)</sup>
<b>Écopoints</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) De l'extraction des matières premières au traitement du pneu en fin de vie.

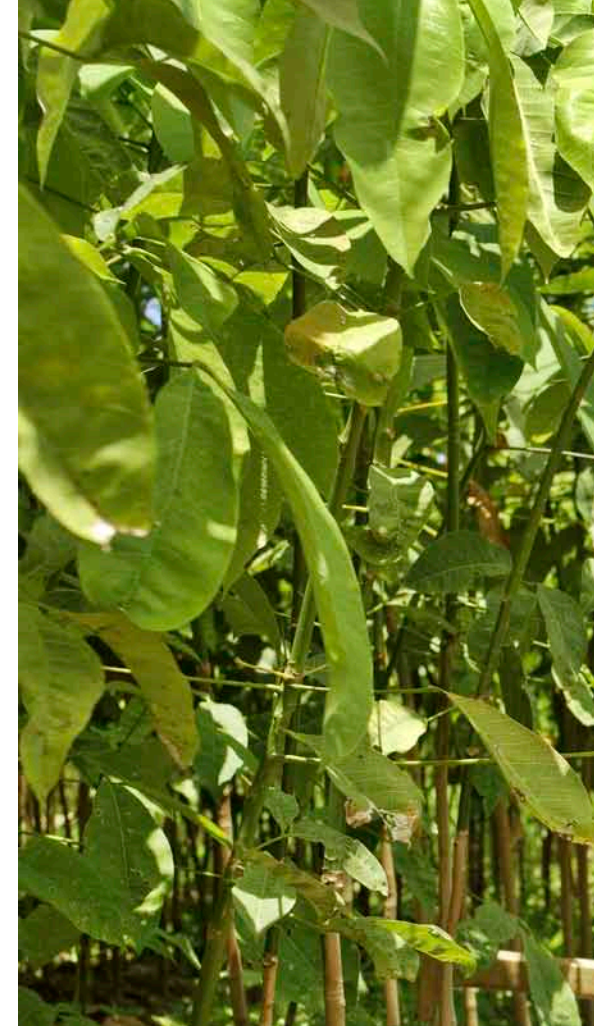
(2) À partir de l'analyse du cycle de vie, les impacts sur les ressources, sur la qualité des écosystèmes et sur la santé, sont pondérés par un panel d'experts et exprimés en écopoints.

(3) À la fin de sa vie, le pneu recyclé économise de la matière et de l'énergie et restitue des écopoints.

(4) Mis à jour en 2011.

Les dernières mises à jour des analyses de cycle de vie pour les pneus tourisme et pour les pneus poids lourd, réalisées en 2001 et 2003, révèlent que tout au long du cycle de vie l'impact sur l'environnement diminue pour trois raisons :

- La fin de vie : progrès notables réalisés par les sociétés en charge de la gestion de la fin de vie des pneumatiques qui assurent aujourd'hui en Europe une collecte et un recyclage des pneus à 98%. Les principales voies de valorisation ont des impacts favorables sur l'environnement selon des études récentes réalisées par Aliapur France.
- Les progrès réalisés par nos usines, celles de nos fournisseurs, ainsi que l'allègement des pneumatiques conçus par les développeurs de nos lignes produit, permettent de tirer un meilleur parti des matières premières et de l'énergie nécessaire à leur transformation.
- La phase d'utilisation : est prépondérante du fait des émissions du moteur liées à la résistance au roulement des pneus (les études menées par le Tyre Industry Project du World Business Council for Sustainable Development montrent que les débris d'usure ont de par leur taille des impacts très limités). Les moteurs se sont améliorés et l'efficacité énergétique de nos pneus a progressé. Ces résultats justifient pleinement nos efforts dans ce domaine.





## RESSOURCES NATURELLES & ENVIRONNEMENT

### SOMMAIRE

- Mieux concevoir les pneumatiques p. 82\_83
- Pérenniser la production de caoutchouc naturel p. 84\_85
- Mieux produire et distribuer p. 86\_88
- Réconcilier mobilité et environnement p. 89\_90
- Valoriser les pneus usagés p. 91
- **Focus sur...** p. 92\_95  
Innover mieux et plus vite



— Fabriquer les meilleurs pneus au meilleur coût tout en préservant l'environnement est l'un de nos moteurs d'innovation et de progrès. Architecture, design, matériaux, procédés de fabrication : Michelin intègre des objectifs environnementaux dès la conception des pneus et de leurs modes de production et s'investit fortement dans la recherche de solutions d'avenir.

# MIEUX CONCEVOIR LES PNEUMATIQUES

## LE DÉFI DE L'ÉQUILIBRE DES PERFORMANCES

C'est à l'usage que l'impact des pneus sur l'environnement est le plus important : plus de 90 % pour un pneu pour voiture, plus de 95 % pour un pneu poids lourd selon les Analyses du Cycle de Vie, actualisées en 2010 par Michelin.

Pour réduire cet impact, Michelin conçoit des pneus plus légers qui nécessitent moins de matières premières ; des pneus à plus faible résistance au roulement qui procurent une économie de carburant, limitent les émissions de CO<sub>2</sub> et qui durent plus longtemps tirant ainsi le meilleur parti des matières premières et de l'énergie utilisées pour les transformer. Cela permet de réduire les besoins énergétiques et donc les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules et ainsi d'optimiser des ressources nécessaires à la fabrication des pneus. Le Groupe travaille simultanément à améliorer encore l'adhérence de ses pneus pour offrir toujours plus de sécurité, à atténuer le bruit de roulement et à développer la valorisation des pneus usagés.

➔ **Dans le cadre de la maîtrise de l'impact environnemental des pneus, il n'y a pas de solution unique. Michelin explore en effet plusieurs voies : du petit ensemble monté adapté aux véhicules urbains aux pneus de grand diamètre et bande de roulement étroite jusqu'à l'inédite Active Wheel... L'équilibre de performance est à chaque fois conservé : au-delà de l'efficacité énergétique, sécurité et longévité sont aussi les maîtres mots de l'innovation.**

## LA SUPÉRIORITÉ DES SOLUTIONS MICHELIN

Dès 1992, grâce à l'ajout de silice dans les mélanges de gomme, Michelin donnait naissance au premier pneu pour voiture apportant à la fois une économie de carburant, une plus longue durée de vie et une sécurité accrue. Depuis lors, Michelin a mis sur le marché quatre générations de pneus MICHELIN Energy™ marqués Green X, toujours plus performants. Dans le domaine du poids lourd, les avancées sont notables. Par exemple, l'utilisation d'un attelage de MICHELIN X® Energy™ SaverGreen permet d'économiser jusqu'à 1 000 litres de carburant sur un million de kilomètres. Le Groupe est déterminé à abaisser encore la résistance au roulement de 25 % en dix ans.

Le bénéfice pour l'environnement est encore augmenté en poids lourd par les solutions de recreusage et de rechapage. Michelin RemiX multiplie par 2,5 la durée de vie des pneus avec des performances identiques à celles des pneus neufs. Là encore, Michelin vise mieux. L'objectif est d'allonger dans les dix ans la durée de vie des pneus pour poids lourds de 50 %.

À fin 2010, grâce au nombre de pneus à faible consommation de carburant MICHELIN vendus depuis 1992, plus de 13 milliards de litres de carburant ont été économisés et plus de 33 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées dans l'atmosphère.

ENVIRON  
**40 %**

**DU POIDS D'UN PNEU POIDS Lourd  
EST CONSTITUÉ DE BIOMASSE :  
LE CAOUTCHOUC NATUREL.**

## FAIRE MIEUX AVEC MOINS

Jusqu'à deux cents matériaux différents entrent dans la composition d'un pneu. Certains se font plus rares : il faut 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.

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 et plus standardisés participe à cette démarche en permettant de mieux maîtriser la qualité et donc de limiter les pertes de matières et les rebuts.

## ÉLIMINER LES SUBSTANCES À RISQUE

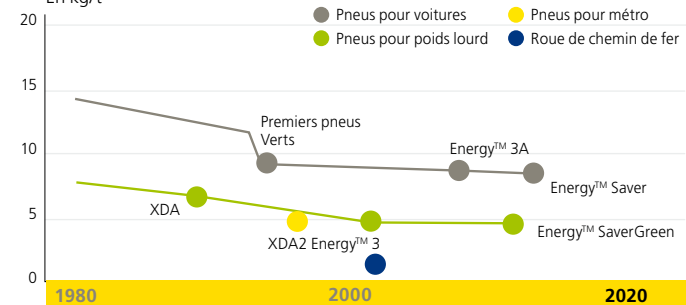
Depuis le premier janvier 2010, Michelin a supprimé les huiles aromatiques dans les pneus fabriqués ou importés en Europe, conformément à la restriction de la réglementation européenne REACH, entrée en vigueur en janvier 2010. Michelin étend cette suppression aux autres marchés où il est présent.

Michelin comme fabricant ou importateur a déposé dans le cadre de REACH en 2010 les dossiers d'enregistrement requis qui montrent qu'il n'y a pas de risques environnementaux et sanitaires liés à ces substances lors de l'usage et de la fabrication des pneumatiques.



#### ÉVOLUTION DU COEFFICIENT DE RÉSISTANCE AU ROULEMENT

En kg/t



Le graphique ci-dessus montre bien les avancées significatives qu'ont apportées les nombreuses innovations du Groupe tant dans le domaine du véhicule léger que du poids lourd ou du métro.

#### IMAGINER LES SOLUTIONS DE DEMAIN

Fort de son engagement en matière de prospective, Michelin a créé en 1998 le *Michelin Challenge Bibendum*, devenu le rendez-vous mondial de tous les acteurs de la mobilité durable.

Qu'il s'agisse de motorisations électriques, de décongestion du trafic urbain ou de valorisation des pneus usagés, le Groupe est engagé dans de nombreuses recherches pour trouver des solutions à une mobilité soutenable pour l'environnement. Des concepts révolutionnaires comme la roue motorisée Michelin Active Wheel ou la roue sans air Tweel témoignent de la créativité de sa recherche et de son aptitude à créer des ruptures technologiques en osant penser autrement.

#### MICHELIN ACTIVE WHEEL



**Révolutionnaire. Cette roue "4 en 1" intègre le moteur électrique, la suspension active et les freins. Des batteries au lithium ou une pile à combustible fournissent l'énergie nécessaire. Avantages ? Zéro émission locale, la possibilité de concevoir un véhicule plus léger et plus petit sans être plus exigu avec une autonomie de 200 à 400 km et une vitesse pouvant atteindre 140 km/h.**



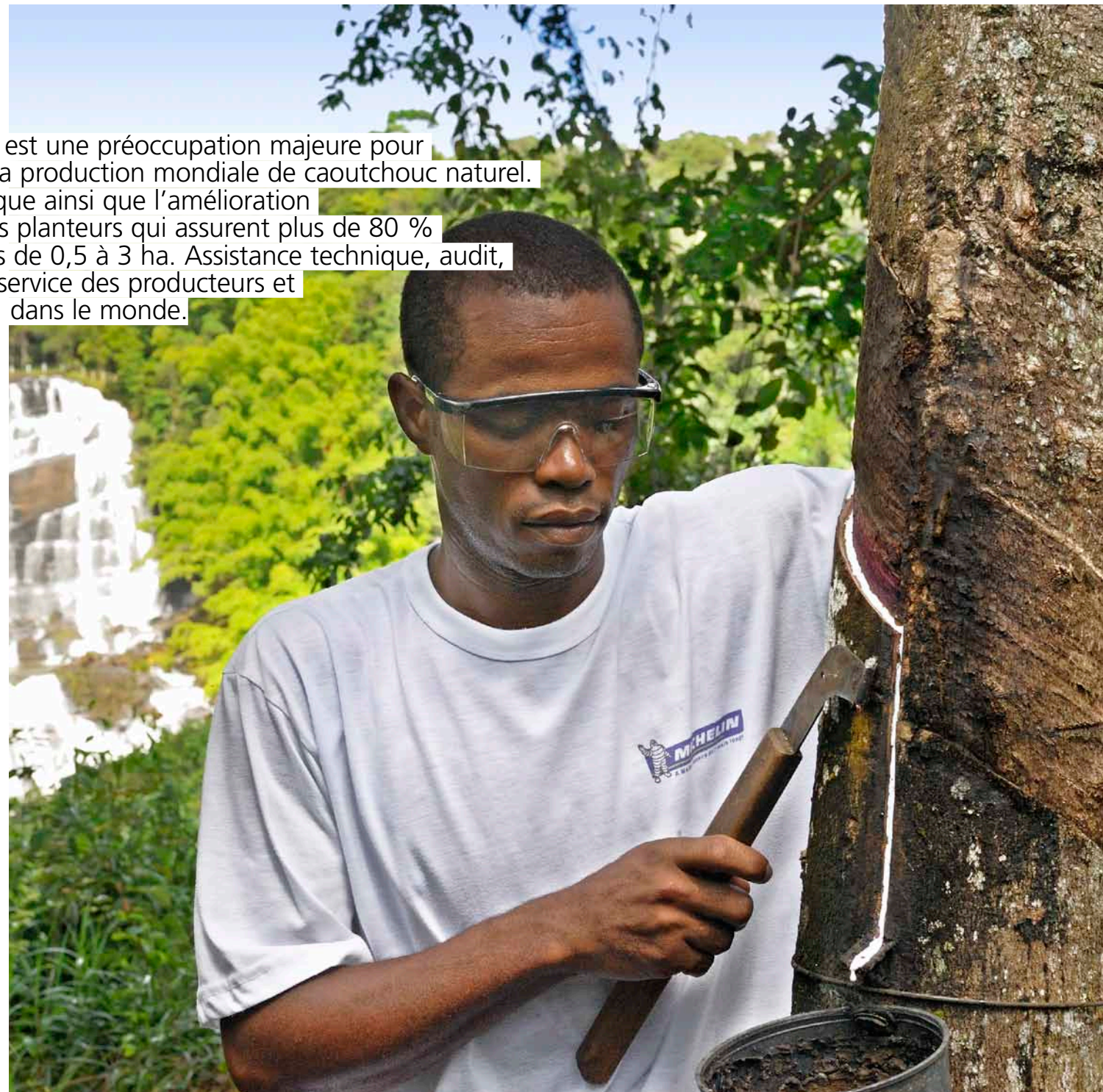
— Développer et pérenniser l'hévéaculture est une préoccupation majeure pour Michelin qui consomme près de 10 % de la production mondiale de caoutchouc naturel. Le Groupe soutient la recherche agronomique ainsi que l'amélioration des conditions de travail et de vie des petits planteurs qui assurent plus de 80 % de la production mondiale sur des parcelles de 0,5 à 3 ha. Assistance technique, audit, formation : Michelin met son expertise au service des producteurs et des transformateurs de caoutchouc naturel dans le monde.

## PÉRENNISER LA PRODUCTION DE CAOUTCHOUC NATUREL

### SÉCURISER LES APPROVISIONNEMENTS

L'industrie du pneumatique consomme 70 % de la production mondiale de caoutchouc naturel. Les caractéristiques physiques exceptionnelles du caoutchouc naturel le rendent irremplaçable dans les pneus pour poids lourds, avions, engins agricoles et de génie civil. La demande ne cesse de croître ; les intermédiaires sont nombreux et le marché soumis à de fortes fluctuations de prix.

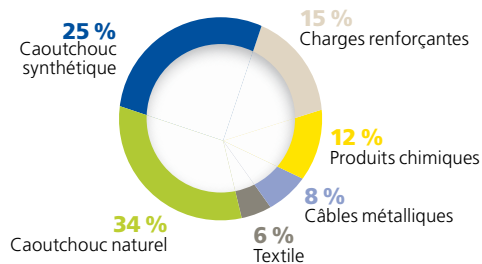
En 2010, le caoutchouc naturel a représenté en valeur 34 % des achats de matières premières de Michelin et la hausse des cours s'est traduite par un surcoût substantiel par rapport à 2009. Ces hausses sont répercutées sur les prix de vente des pneus concernés, mais elles ont un impact sur de nombreuses activités. Il est donc essentiel de développer la production et la productivité des plantations pour sécuriser les approvisionnements.



## 34 % DE CAOUTCHOUC NATUREL

### LES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES PAR MICHELIN EN 2010

En valeur



### PROMOUVOIR UNE HÉVÉACULTURE DURABLE

L'hévéaculture nécessite environ un homme pour 3 à 5 hectares. Elle représente près de 6 millions d'emplois ruraux et fait vivre 20 millions de personnes.

Les plantations absorbent l'équivalent de 8 tonnes de CO<sub>2</sub> par hectare et par an<sup>(1)</sup>. Elles donnent droit à des crédits carbone dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre (MDP) défini par le Protocole de Kyoto. Généralement associées à d'autres cultures, telles que les cacaoyers ou les bananiers, elles participent à la préservation des sols et des écosystèmes.

Michelin s'approvisionne principalement en Asie qui assure 94 % de la production mondiale. Ses fournisseurs sont les usines qui transforment le latex apporté par les petits planteurs. Ces achats couvrent environ la moitié de sa consommation d'élastomères.

Michelin a acquis une expertise technique de pointe, a expérimenté des pratiques culturales innovantes sur son site expérimental de Bahia et les diffuse pour promouvoir l'hévéaculture durable.



### L'HÉVÉACULTURE EN CHIFFRES



- 10 millions d'hectares plantés.
- 10 millions de tonnes par an de caoutchouc naturel produites.
- 6 millions d'emplois ruraux font vivre 20 millions de personnes.
- 80 millions de tonnes/an de CO<sub>2</sub> absorbées.



### CONTRÔLER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le Groupe réalise des audits auprès de ses fournisseurs afin de contrôler les conditions de travail dans les usines de transformation du latex : tous les ans pour les grosses usines, tous les deux ans au moins pour les plus petites.

### SOUTENIR LA RECHERCHE AGRONOMIQUE

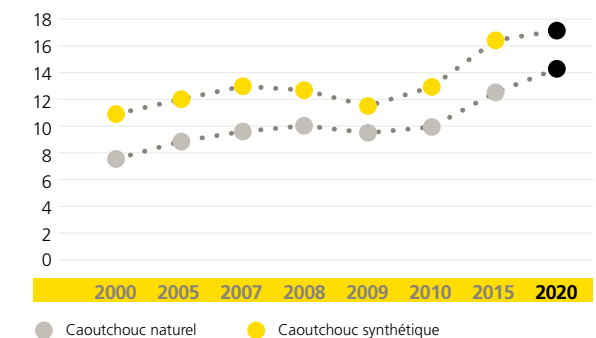
Michelin a développé des partenariats de recherche pour faire progresser l'hévéaculture et combattre le Microcyclus Ulei qui attaque les feuilles de l'hévéa en Amérique du Sud et qui pourrait se propager aux plantations d'Asie ou d'Afrique. En collaboration avec le CIRAD<sup>(2)</sup>, le Groupe contribue à sélectionner et reproduire des variétés d'hévéas résistantes au champignon, adaptées à différentes conditions climatiques et plus productives.

(1) Étude réalisée par l'Université Catholique de Louvain avec Michelin.

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

### LA CONSOMMATION D'ÉLASTOMÈRES DANS LE MONDE

En millions de tonnes



Source : IRSG

En savoir plus sur le projet Ouro Verde de Michelin à Bahia : [www.michelin-hevea.com](http://www.michelin-hevea.com)



— Les impacts environnementaux de l'extraction des matières premières, de leur transformation chez nos fournisseurs jusqu'à la fabrication des pneus, représentent moins de 11 % des impacts d'un pneu de voiture sur tout son cycle de vie, moins de 7 % pour un pneu de poids lourd. Michelin s'attache à les réduire encore en s'appuyant sur le déploiement de systèmes de gestion rigoureux et sur un important effort de formation et d'implication de tous ses collaborateurs.

## MIEUX PRODUIRE ET DISTRIBUER

### UN PILOTAGE ATTENTIF, DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Michelin s'est doté d'un standard interne pour piloter la performance environnementale de ses sites industriels : le MEF, *Michelin sites Environmental Footprint*. Partie intégrante du tableau de bord du Groupe, il fait l'objet d'un reporting trimestriel. Michelin vise une réduction du MEF de 35 % en 2015 par rapport à 2005. En 2010, la baisse atteint 30 % par rapport à la référence 2005. La gestion des déchets ainsi que le déploiement des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion de l'énergie expliquent en grande partie l'atteinte de ce résultat.

Tous les sites industriels du Groupe sauf deux sont certifiés ISO 14001. Les sites de transformation de caoutchouc naturel du Groupe, les principales implantations du Centre de Technologies, le siège social de Clermont-Ferrand, les bureaux parisiens et les sites logistiques le sont également.

Le Système de Management Environnemental Michelin (SMEM) est en place dans 98 % des sites de R&D, de production et des plantations acquis depuis plus de cinq ans. Son déploiement est engagé dans les centres logistiques. D'ici 2011, le SMEM des sites industriels intégrera





**ROYAUME-UNI**



Royaume-Uni : L'usine de Ballymena a reçu un prix du Carbon Trust Standard pour avoir diminué ses émissions de dioxyde de carbone de 21 % entre 2007 et 2009.

**LES RÉSULTATS DU MEF<sup>(1)</sup> ET DE SES COMPOSANTES DE 2005 À 2010**

	Unité <sup>(2)</sup>	2005	2009	2010	2005-2010
Consommation d'énergie	GJ/t PP	17,4	16,1	14,4	- 17 %
Consommation d'eau	m <sup>3</sup> /t PP	15,0	13,3	11,8	- 21 %
Émissions COV <sup>(3)</sup>	kg/t PP	4,27	3,04	2,9	- 32 %
Émissions CO <sub>2</sub>	t/t PP	1,53	1,43	1,3	- 16 %
Déchets générés	kg/t PP	140	121,2	109,5	- 22 %
Déchets mis en décharge	kg/t PP	33	13,3	10,2	- 69 %
<b>MEF</b>		<b>100</b>	<b>78,1</b>	<b>70</b>	<b>- 30 %</b>

(1) Michelin sites Environmental Footprint : Chaque composante compte pour 15 % à l'exception des COV dont la réduction est prioritaire et qui comptent pour 25 %.  
L'élaboration de ces indicateurs ainsi que les données donnent lieu à une vérification par PricewaterhouseCoopers.

(2) t PP = tonne de pneumatiques produite.

(3) Composés Organiques Volatils.

la prévention des risques (SMEP). 70 % des sites industriels ont réalisé cette évolution à fin 2010. Un réseau Environnement et Prévention d'une centaine de spécialistes et une équipe dédiée sur chaque site traite les questions d'environnement, d'hygiène, de sécurité au travail et de prévention des risques industriels.

**ÉCONOMISER L'EAU ET L'ÉNERGIE**

Tous les sites ont fait l'objet d'un diagnostic énergétique et ont élaboré un plan d'actions. Beaucoup sont déjà en audit de suivi. En 2010, le déploiement des énergies renouvelables s'est poursuivi en France et en Espagne avec l'installation de panneaux photovoltaïques sur le site du Puy-en-Velay et sur le site de Valladolid pour une puissance installée de 5 MW supplémentaires. En France, les sites de Cholet et de Bourges ont remplacé en partie leurs chaufferies au gaz par des chaudières biomasse. À Cholet, la nouvelle chaudière, d'une puissance de 10 MW, assurera environ un tiers des besoins de vapeur du site. Quant à celle de Bourges, d'une puissance de 5,5 MW, elle produira près de 90 % de la vapeur consommée par l'usine. Ces deux chaudières permettront d'éviter l'émission de 19 000 t de CO<sub>2</sub>/an.

Enfin, un projet d'éoliennes verra le jour en 2012 sur le site de Ballymena en Irlande du Nord. Il permettra l'économie de 4 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

L'eau est utilisée pour des besoins de refroidissement et de climatisation. Les circuits ouverts sont progressivement remplacés par des systèmes en boucle fermée pour limiter les prélèvements. Un suivi attentif des consommations permet de prévenir les risques de fuite et de gaspillage. Les eaux usées sont systématiquement traitées.

**RÉDUIRE LES COV<sup>(1)</sup> ET LES DÉCHETS**

Le déploiement de procédés de fabrication sans solvants et une gestion rigoureuse des vapeurs ont permis de réduire à nouveau les émissions de COV de 3 % par tonne de pneumatiques produite en 2010. S'agissant des déchets de fabrication, tous les ateliers ont des objectifs de réduction définis. Le système de qualité "Bon du premier coup" diminue les rebuts grâce à une meilleure maîtrise des procédés. Les chutes de gommages, de nappes textiles et d'éléments métalliques sont réincorporées autant que possible dans le processus de fabrication. Pour les chutes non réintégrables et les autres déchets industriels, Michelin favorise la mise en place de filières de valorisation. Le taux de valorisation des déchets était de 90 % à fin 2010. L'objectif est de tendre vers 100 % en 2013.

(1) Composés Organiques Volatils.

**24 000 Tonnes**

**D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> PAR AN ÉVITÉES GRÂCE AUX INSTALLATIONS D'ÉNERGIE RENOUVELABLE DU GROUPE À FIN 2010.**

**55 000 MWh / an**

**C'EST LA CAPACITÉ DE PRODUCTION ÉLECTRIQUE DES TOITURES INDUSTRIELLES DU GROUPE COUVERTES DE PANNEAUX SOLAIRES.**



Construction d'une chaudière à bois sur le site de Cholet (France).



Plusieurs espèces animales, telles le souslik, sont protégées à proximité du site de Nyiregyhaza (Hongrie).



Culture du cacao dans la plantation d'hévéas de Bahia (Brésil)

### PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES

Le Groupe conduit plusieurs programmes d'études et de protection de la biodiversité.

Aux États-Unis, Michelin participe au programme Wildlife And Industry Together (WAIT) qui encourage la protection des habitats des espèces sauvages sur les terrains des entreprises.

En 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. Certifié ISO 14001, le CEMA a planté plus de 30 000 arbres et arbustes pour prévenir l'érosion.

En France, depuis 2008, le Conservatoire des Espaces et Paysages d'Auvergne (CEPA) réalise annuellement l'inventaire des espèces du pré salé continental situé sur le site de notre Centre d'Essais et de Recherche de Ladoux à Clermont-Ferrand.

En 2009, Michelin avait testé sur le site de Nyiregyhaza en Hongrie la méthode ESR<sup>(1)</sup> qui permet d'évaluer les liens entre activité industrielle et écosystèmes. En 2010, le Groupe a engagé sur ce même site un autre type d'évaluation avec un organisme externe. L'objectif actuel de Michelin est d'explorer les différents outils disponibles pour, à terme, quantifier les interactions potentielles des sites avec les écosystèmes alentours, et ainsi pouvoir mieux les préserver.



### AIDER LES PETITS PLANTEURS, PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ

Dans la région de Bahia, 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. 2 550 hectares d'hévéas et 2 000 hectares de cacao ont été plantés en cinq ans.

Cette plantation englobe 1 350 hectares de forêt atlantique primaire originelle, l'une des plus menacées au monde. Dans le cadre de son projet de protection Ouro Verde, Michelin a constitué une réserve écologique de 35 000 plants issus de graines natives de 100 espèces différentes, et créé un Centre d'Étude de la Biodiversité. Il peut accueillir une trentaine de chercheurs et le Groupe contribue à financer 20 études approfondies sur la biodiversité.



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

— Michelin aide les utilisateurs à tirer le meilleur parti environnemental de leurs pneus et s'efforce de réduire les nuisances locales à travers, notamment, un travail de recherche continu sur la consommation de carburant, la durée de vie et les émissions de CO<sub>2</sub> et de bruit.

## RÉCONCILIER MOBILITÉ ET ENVIRONNEMENT

Les performances environnementales des pneus présentent des écarts très importants, notamment pour ce qui concerne la consommation de carburant, la robustesse, la longévité et les émissions sonores. Michelin consacre des ressources importantes afin d'améliorer de façon simultanée ces différents critères. En parallèle de cet équilibre des performances, Michelin conduit d'importantes campagnes d'information pour sensibiliser les consommateurs et les pouvoirs publics. Il propose aux professionnels des outils de calcul qui leur permettent de choisir leurs pneumatiques en toute connaissance de cause.

### DES PNEUS À LA JUSTE PRESSION

Une pression plus basse que la recommandation affecte à la fois sécurité, longévité et économie de carburant. Des pneus sous gonflés freinent moins bien et sont plus sensibles à l'hydroplanage. Ils s'usent plus rapidement et engendrent une consommation de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub> supplémentaires. Michelin multiplie les actions de sensibilisation à la juste pression de gonflage, en particulier lors des grands départs en vacances. Le Groupe a mis à la disposition des automobilistes en 2010, dans 7 pays, des stations gratuites de contrôle de pression et de gonflage sur des aires de service publiques et sur des parkings de ses sites aisément accessibles. Près de 7 000 véhicules ont été contrôlés.

Michelin encourage également les systèmes embarqués de surveillance de la pression des pneus, obligatoires sur les véhicules

neufs en Europe à partir de 2012. Il participe au développement de systèmes adaptés aux voitures, aux poids lourds et aux engins de génie civil. À titre d'exemple, le MEMS<sup>(1)</sup> a été spécialement conçu pour les imposants engins utilisés dans les mines à ciel ouvert. Leurs pneus peuvent atteindre 5 tonnes chacun, sont montés sur des tombereaux rigides atteignant 600 tonnes en charge et doivent être vérifiés au moins une fois par jour. Le MEMS permet de contrôler à distance en temps réel la pression et la température de chaque pneu sans arrêter l'engin, ce qui incite à le faire effectivement. À fin 2010, 450 de ces véhicules sont équipés dans des mines à ciel ouvert de par le monde.

### FORMER À L'ÉCO-CONDUITE

Économiser du carburant, améliorer la sécurité routière et faire durer son véhicule plus longtemps : c'est le triple bénéfice de l'éco-conduite. Michelin propose des stages d'éco-conduite à ses employés dans plusieurs pays. Après l'Espagne et la Grande-Bretagne, la France en bénéficie désormais, à commencer par le personnel qui conduit dans le cadre de son travail. Il s'agit de plusieurs heures de formation pratique et théorique qui contribuent à faire baisser en moyenne de 8 % la consommation de carburant et minimisent les risques au volant.

(1) Michelin Earthmover Management System.



### EXPOSITION UNIVERSELLE DE SHANGHAI



Le silence pour fer de lance. Sponsor principal du Pavillon de la France, dédié aux cinq sens, Michelin a illustré à la fois le thème de "meilleure ville, meilleure vie" choisi pour l'exposition et celui de l'ouïe en valorisant le silence des pneus MICHELIN dans un environnement urbain. Avec plus de 10 millions de visiteurs, chinois pour 95 % d'entre eux, le Pavillon français a remporté la palme de la fréquentation.



### YELLOWSTONE



Michelin aide le parc national de Yellowstone à réduire ses émissions. Des pneus verts MICHELIN équipent toute la flotte motorisée de Yellowstone. L'objectif est de réduire d'ici 2016 les émissions de CO<sub>2</sub> de 30 % des véhicules de surveillance et d'entretien des 3 500 miles carrés du parc.

### FAITES LE PLEIN D'AIR



La campagne "Faites le plein d'air" a été conduite dans 7 pays en 2010. 62 % des automobilistes contrôlés roulaient avec des pneus sous-gonflés et 37 % avec des pneus dangereusement sous-gonflés.

### DES PNEUS PLUS SILENCIEUX

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 qualité des pneus et des revêtements routiers a 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.

Pour réduire le niveau de bruit, Michelin travaille sur les matériaux, l'architecture et la sculpture de la bande de roulement de ses pneus et collabore avec les spécialistes des revêtements routiers.

### QUELS EFFETS POUR LES PARTICULES D'USURE ?

Le phénomène d'usure se caractérise par la dispersion de particules de pneus et de revêtements routiers. Michelin participe au sein du WBCSD<sup>(1)</sup>, avec ses principaux concurrents, aux travaux du Tire Industry Project (TIP) pour caractériser et analyser les impacts de ces particules 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 en 2008, fait état d'un impact limité. Des travaux d'analyse complémentaires se poursuivent.



# 3 400 000

TONNES DE CO<sub>2</sub> N'ONT PAS ÉTÉ ÉMISES DEPUIS 1992 GRÂCE À LA GAMME DES PNEUS VERTS MICHELIN



(1) World Business Council for Sustainable Development.

— Les pneus usagés posent deux problèmes : le traitement des flux annuels qui représentent plus de 17 millions de tonnes et la résorption des stocks historiques estimés à 50 millions de tonnes. Michelin concourt à mettre en place des filières de collecte et de valorisation efficaces et pérennes dans les pays où il est présent. La rareté et le haut niveau de coût des matières premières sont deux facteurs structurels qui stimulent le développement des filières de collecte et de valorisation des pneus usagés.

## VALORISER LES PNEUS USAGÉS

### DES VALORISATIONS TRÈS VARIÉES

Les pneus usagés sont valorisables à 100 % sous forme d'énergie ou de matière première. Entiers, découpés, réduits en poudrette ou en granulats, ils sont réutilisés sous forme de remblais, de murs antibruit, de supports de voies ferrées, de sous-couches drainantes, de sols synthétiques pour stades et aires de jeux. L'incorporation de poudrette accroît la longévité des revêtements routiers et réduit les bruits de roulement. La poudrette sert aussi à produire des matériaux composites. Des partenariats de recherche soutenus par l'industrie du pneu ouvrent régulièrement de nouvelles voies de valorisation.

### COMMENT GÉRER LES PNEUS USAGÉS ?

Il existe trois grands systèmes de gestion :

- un système libéral, où l'initiative est confiée aux opérateurs du marché ;
- un système avec taxe, où la gestion est assurée par l'État, lequel perçoit des producteurs une taxe assise sur les volumes ; ce système reste cependant limité.
- un système de responsabilité des producteurs, chargés par la loi de collecter et de valoriser les pneus usagés à hauteur des volumes vendus sur le marché national. Les producteurs créent une société

nationale de gestion à but non lucratif pour assumer leurs obligations. Elle est financée par une contribution du consommateur lors de l'achat de pneus neufs. Michelin soutient ce système dominant en Europe, qui a largement prouvé son efficacité : la valorisation atteint 98 % pour les 27 États membres.

### DYNAMISER LES FILIÈRES DE VALORISATION

Michelin s'attache à faciliter l'utilisation des produits issus des pneus usagés. La réglementation européenne les considère comme "déchets non dangereux", ce qui soumet leur transport et leur transformation à des obligations coûteuses. Pour alléger ces contraintes, le Groupe soutient au sein de l'ETRMA<sup>(1)</sup> leur inscription comme "matière première secondaire" et promeut l'élaboration d'une norme qui conforterait le statut des produits issus des pneus usagés. Une étape importante a été franchie dans ce sens en 2008<sup>(2)</sup>.

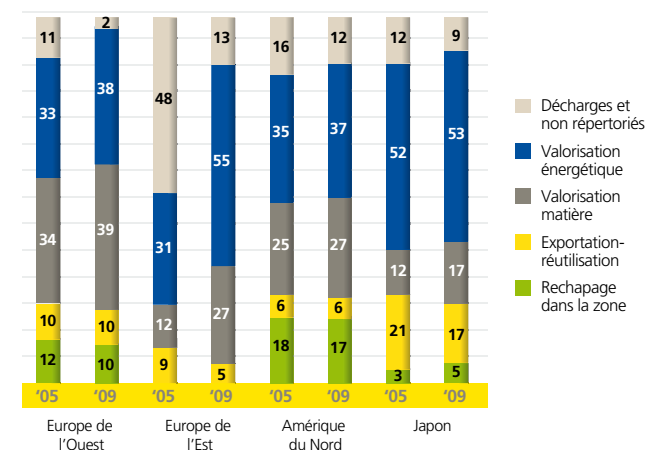
(1) European Tyre and Rubber Manufacturer Association.

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

+ Plus d'informations : les gains environnementaux de 9 voies de valorisation sur [www.aliapur.fr](http://www.aliapur.fr)



### TAUX DE VALORISATION DES PNEUS EN FIN DE VIE (EN POURCENTAGE DU VOLUME TOTAL)



Sources : ETRMA (European Tyre and Rubber Manufacturer's Association), RMA (Rubber Manufacturers Association), RAC (Rubber Association of Canada), JATMA (Japan Automobile Tyre Manufacturer Association).

# INNOVER MIEUX ET PLUS VITE

— Avec 1,6 milliard de véhicules attendus en 2030, la mobilité durable pose de sérieux défis. L'urgence s'accroît, les réglementations se durcissent. Innover mieux et plus vite pour apporter aux clients les solutions qu'ils attendent : l'enjeu mobilise ensemble les équipes de recherche et de marketing de Michelin.



# FOCUS SUR...

## LES DÉFIS DE L'INNOVATION



**Le Centre de Technologies de Michelin à Ladoux : 450 hectares, 19 pistes routières et analytiques, 41 kilomètres pour tester l'adhérence, le comportement, l'endurance, le bruit, le confort des pneus et des véhicules. Chaque année, 37 000 évaluations y sont réalisées pour le Groupe, pour ses clients constructeurs et pour ses partenaires équipementiers.**

**D**ans un monde en forte et rapide évolution, l'innovation doit s'accélérer. L'enjeu pour Michelin est triple :

- maintenir son avance afin de convaincre et fidéliser ses clients dans un contexte toujours plus concurrentiel ;
- pérenniser sa politique de prix premium en apportant une valeur supérieure, attendue et clairement perçue par ses clients : Michelin s'appuie d'abord sur la qualité et la supériorité technique reconnue de son offre pour la valoriser ;
- assurer l'avenir de la mobilité routière en contribuant à proposer des solutions durables pour ses clients, l'environnement et la société.

Depuis quelques années, à la dynamique classique qui associait plus de performances perçues par le client à l'innovation, une dynamique nouvelle s'est

ajoutée, celle de la préservation des ressources naturelles et de l'environnement. Le champ des contraintes s'élargit donc et l'on se doit d'intégrer des enjeux sociétaux, de réconcilier croissance et environnement afin que l'innovation soit responsable et durable.

### COOPÉRER POUR ACCÉLÉRER

Les objectifs du Groupe sont ambitieux. Michelin veut réduire de façon significative la masse des pneus, leur résistance au roulement et leur bruit de circulation et continuer à apporter le meilleur équilibre des performances pour chaque utilisation. Sécurité, longévité, économie de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>, sans oublier confort, silence ou plaisir de conduire : offrir le meilleur équilibre des performances recherchées par les clients, selon les motorisations et l'usage qu'ils font de leur véhicule, c'est la force

**"INNOVER AUJOURD'HUI C'EST NON SEULEMENT OFFRIR DE NOUVELLES FONCTIONNALITÉS, PRODUIRE PLUS ÉCONOMIQUEMENT, MAIS C'EST AUSSI RÉPONDRE À UN SOUCI CROISSANT DE RÉCONCILIATION ENTRE PROGRÈS ET ENVIRONNEMENT."**

**Patrick Oliva**

Directeur de la Prospective et du Développement Durable

de Michelin. Seuls des pneus à fort contenu technologique peuvent relever de pareils défis.

Michelin veut aussi diviser par deux les délais de mise sur le marché en transformant son processus de Recherche-Développement-Industrialisation (RDI). De nouvelles organisations et de nouvelles méthodes de travail sont en place pour confronter au plus tôt les idées et les projets aux clients et aux marchés, renforcer la coopération avec le marketing, développer la co-conception avec les constructeurs. L'approche

*Innovation to Market (I2M)*, qui anticipe les attentes des clients et leurs futurs besoins grâce à une coopération étroite entre le monde de la Recherche et les activités de production et de vente, s'inscrit dans ce cadre. En témoigne, par exemple, le rôle renforcé des *Field Engineers* Michelin, experts chargés d'étudier les conditions réelles d'usage des pneus sur le terrain. Leurs observations réalisées au contact des clients alimentent les cahiers des charges des produits et révèlent souvent de nouvelles opportunités de marché.

### ÊTRE LE PREMIER À APPORTER DES SOLUTIONS

Grâce à sa capacité d'innovation, Michelin peut concevoir et produire des pneus et des solutions qui répondent aux besoins des consommateurs, prennent en compte les exigences des législateurs, anticipent leurs évolutions et aident les constructeurs dans leur propre démarche. Trois exemples peuvent l'illustrer :

– Dès 2012 en Europe, un seuil de performances des pneus sera obligatoire et assorti d'un étiquetage normalisé dans trois domaines : l'efficacité énergétique mesurée par la contribution du pneu aux économies de carburant, la sécurité évaluée par la distance de freinage sur sol mouillé, le bruit de roulement. 30 % des pneus actuellement commercialisés ne satisfont pas ces exigences. Inventeur en 1992 du premier pneu à basse résistance au roulement, le Groupe fait la course en tête avec sa 4<sup>e</sup>

génération, MICHELIN Energy™ Saver, qui garantit une sécurité sans faille associée à une longévité kilométrique sans équivalent. – À partir de 2012, les constructeurs européens seront taxés sur les voitures neuves vendues dépassant les niveaux d'émissions de CO<sub>2</sub> fixés, dès 1 gramme de dépassement et plus lourdement avec le temps. Avec un gain de 4 grammes par rapport à la moyenne du marché, le pneu MICHELIN Energy™ Saver permet de contribuer à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et de passer sous les seuils de taxation sans autre modification du véhicule. Quinze mois après son lancement, il dépassait 160 homologations chez les plus grands constructeurs, un fait sans précédent.

– Plus largement, Michelin détient une expertise inégalée des interactions entre pneus, liaisons au sol et motorisations. Il peut ainsi proposer aux

**“DÈS 2012 EN EUROPE, UN SEUIL DE PERFORMANCES DES PNEUS SERA OBLIGATOIRE ET ASSORTI D'UN ÉTIQUETAGE NORMALISÉ.”**

constructeurs des solutions d'optimisation susceptibles d'économiser au total jusqu'à 10 grammes d'émission de CO<sub>2</sub> ou d'accroître sensiblement l'autonomie des véhicules hybrides et tout électriques, un élément clé pour les acheteurs.

En anticipant les évolutions de la mobilité, Michelin propose des solutions innovantes qui élargissent le champ des possibles. Ainsi, lors du Challenge Bibendum de Rio en 2010, Michelin a partagé une vision de l'évolution de la mobilité plus propre à travers des solutions pneumatiques différentes avec des approches innovantes : une approche traditionnelle, mais

ambitieuse, avec des pneumatiques de dimensions courantes, toujours plus optimisés en matière de résistance au roulement ; une approche urbaine, basée sur des pneumatiques de petites dimensions, avec le petit ensemble monté de 10 pouces de diamètre, qui permet de diminuer la masse et l'encombrement sur le véhicule ; enfin une approche grande routière, avec des pneumatiques de grand diamètre et à la bande de roulement étroite, afin de contribuer à l'optimisation aérodynamique de la voiture. Sans oublier une nouvelle vision où l'ensemble monté pneu roue serait remplacé par la roue Michelin Active Wheel.

## 1899

LA JAMAIS CONTENTE



— Première voiture à atteindre 100 km/h, elle est électrique et montée sur des pneus MICHELIN. Jamais satisfait, son concepteur était sans cesse à la recherche de solutions pour améliorer ses performances : une philosophie que partage le Groupe.

## 2008

MICHELIN ACTIVE WHEEL



— La roue intègre la suspension, le frein et le moteur alimenté par une batterie ou une pile à combustible. Cette innovation de rupture, emblématique de la créativité technique de Michelin, rend inutiles l'embrayage, l'arbre de transmission et le différentiel. De quoi repenser complètement l'automobile et contribuer à préserver l'environnement.

### 01 Un PEM électrisant

Ce petit ensemble monté de 10 pouces représente une autre approche de la mobilité de demain. Sa petite taille permet de libérer de la place à l'intérieur du véhicule. Il conduit également à une optimisation de sa consommation. Les technologies utilisées dans ce pneu permettent au PEM de porter une charge supérieure, de l'ordre de 25 % par rapport à un pneu de même taille disponible sur le marché.

### 02 Concept de roue sans air Michelin Lunar Wheel.

03 Test sur les pistes de Michelin, d'un véhicule participant au Shell Eco Marathon.



01



02

**“C'EST SA CAPACITÉ À ANTICIPER, À MOBILISER LES RESSOURCES DE LA RDI ET À RÉPONDRE AVEC RÉACTIVITÉ AUX ATTENTES DU MARCHÉ QUI FAIT LA FORCE DE MICHELIN.”**

**Philippe Denimal,**

Directeur de la Recherche du groupe Michelin.





03

## DÉFINITION →

# LA RÉSISTANCE AU ROULEMENT

À chaque tour de roue, le pneu se déforme et va donc s'échauffer. L'énergie, dissipée sous forme de chaleur, se mesure à travers une grandeur, appelée résistance au roulement. Cette résistance au roulement consomme en moyenne 1 sur 5 pour une voiture, 1 sur 3 pour un poids lourd. L'abaisser permet d'économiser de l'énergie – et donc d'émettre moins de CO<sub>2</sub> – et d'accroître l'autonomie des véhicules électriques. En la matière, le choix des pneus est un véritable enjeu : les écarts de résistance au roulement entre les pneus disponibles pour un même véhicule peuvent atteindre 50 % ! Depuis 1992, Michelin a lancé quatre générations de pneus à basse résistance au roulement, l'abaissant au total de 25 %.

## DE VOUS À NOUS



**QUESTION À DIDIER MIRATON, CO-GÉRANT DE MICHELIN**

// **L'audace technologique est au cœur de la réussite de Michelin.** Il n'est pas question de brider l'innovation, bien au contraire. Nous voulons innover davantage, mieux et plus vite pour satisfaire nos clients de demain. Renforcer l'efficacité du processus, depuis l'émission d'une nouvelle idée ou l'identification d'un nouveau besoin jusqu'à la mise sur le marché : c'est l'objectif de notre programme I2M<sup>(1)</sup>.

// La standardisation des processus ne risque-t-elle pas de brider l'innovation ? //

### Satisfaire les clients de demain

Le Centre de Technologie développe des démonstrateurs d'offres possibles que nous présentons à nos clients : constructeurs, distributeurs ou consommateurs finaux. Leurs réactions nous permettent de mieux comprendre les attentes, de détecter des opportunités. Ces offres peuvent ainsi être améliorées, complétées, transformées, voire même abandonnées si elles s'avèrent non pertinentes ; leur valeur de marché est mesurée au moyen de prototypes et de tests auprès des clients. Tout au long du processus, le modèle économique est construit et affiné. Grâce aux outils de simulation d'un autre programme transversal, OPCRI<sup>(2)</sup>, la RDI peut évaluer le coût de revient du nouveau

produit, de la conception à la production, ce qui accélère les prises de décision.

Au final, cette approche structurée réduit les risques inhérents au lancement d'une innovation, accélère la mise sur le marché et surtout, bénéficie aux clients auxquels nous apportons des produits et des services mieux adaptés à leurs attentes.

Notre environnement change très vite : nous devons être capables de réagir rapidement et de proposer, lorsqu'il le faut, des solutions en quelques mois et non en quelques années. Pour y arriver, nous devons coopérer. La standardisation des processus rend ces collaborations plus efficaces et plus fructueuses.

(1) Innovation to market.  
(2) Outil de pilotage du coût de revient industriel.

**"LES FIELD ENGINEERS MICHELIN OBSERVENT ET RENDENT COMPTE DES CONDITIONS RÉELLES D'UTILISATION DES PNEUS SUR LE TERRAIN. ILS NOUS PERMETTENT DE PROPOSER DES SOLUTIONS VRAIMENT ADAPTÉES AUX BESOINS."**

**Pete Selleck,**

Directeur de la Ligne Produit Poids lourd

— 2010 a été marqué par une forte croissance, une flexibilité industrielle accrue, un niveau historique de rentabilité opérationnelle et financière. Michelin a construit le socle d'une nouvelle étape de conquête, fondée sur l'engagement et le professionnalisme des équipes, la valeur de ses marques, une structure financière renforcée. Le respect des personnes dont témoigne la sécurité au travail, sa gestion environnementale, sa contribution à la mobilité durable et la qualité de son gouvernement d'entreprise valent à Michelin de figurer en 2010 dans les principaux indices d'investissement responsable : DJSI World et DJSI Europe, ESI d'Etibel et ASPI Eurozone de Vigeo.

# NOS PERFORMANCES FINANCIÈRES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES





# NOS PERFORMANCES FINANCIÈRES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

## SOMMAIRE

- Analyse des résultats p. 98
- Les échanges économiques et financiers entre Michelin et ses parties prenantes p. 99
- Compte de résultat consolidé p. 100
- Bilan consolidé p. 101
- Flux de trésorerie consolidés p. 102
- Données environnementales consolidées p. 103
- Données sociales consolidées p. 104\_105
- L'action Michelin p. 106\_107
- **Focus sur...** p. 108\_111  
     La maîtrise des risques



# ANALYSES DES RÉSULTATS 2010 DU GROUPE

— En 2010, Michelin a enregistré des ventes nettes en hausse de 20,8 %, à 17,9 milliards d'euros. Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 695 millions d'euros soit 9,5 % des ventes nettes, en progression significative de 3,7 points par rapport à 2009.

- La croissance des volumes vendus de Michelin (+ 13,4 %) a été tirée par la présence mondiale du Groupe et le rebond des marchés matures.
- Le Groupe a poursuivi sa politique de prix réactive face au renchérissement des matières premières.
- De nouveaux progrès de productivité et de maîtrise des coûts ont été réalisés.
- Le résultat net a fortement progressé, à 1 049 millions d'euros.
- Michelin a enregistré une solide génération de cash flow libre, dans un contexte de
  - fort rebond de l'activité,
  - hausse du coût des matières premières,
  - redémarrage des investissements,
  - contribution anticipée aux fonds de pension.
- Ces progrès se sont concrétisés par une rentabilité des capitaux employés robuste, à 10,5 %.
- Le Groupe a proposé la distribution d'un dividende de 1,78 euro, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2011.

## ACTIVITÉS ET RÉSULTATS 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 tout au long de 2010, plus que compensé par un effet prix favorable. Le mix a subi la croissance des volumes de première monte supérieure à celle du remplacement. L'effet favorable des prix (+ 2,6 %) s'est accéléré à la faveur des hausses de tarifs du Groupe dans l'ensemble des zones et de l'application des clauses contractuelles d'indexation sur les coûts de matières premières. L'impact positif (+ 4,8 %) des parités de change résulte des évolutions favorables du dollar américain, du real brésilien, du dollar canadien et du dollar australien.

### 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. Aucun élément non récurrent n'a été enregistré sur l'exercice. L'amélioration de 833 millions d'euros du résultat opérationnel ou de 3,7 points de marge opérationnelle, avant éléments non récurrents, 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 fort rebond de l'activité, de la hausse du coût des matières premières, 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, et l'endettement financier net du Groupe a été ramené de 2 931 millions d'euros à fin 2009 à 1 629 millions d'euros.

### INFORMATION SECTORIELLE

#### Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes nettes du segment Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 9 790 millions d'euros, en hausse de 18,2 % par rapport à 2009. L'effet volume est resté soutenu sur l'ensemble de l'année grâce notamment à la bonne performance des ventes en pneus hiver et à la force de la marque MICHELIN. L'effet de prix-mix reste favorable en dépit du poids respectif des ventes première monte et remplacement et traduit les hausses de tarifs mises en œuvre tout au long de l'année dans un contexte de renchérissement des matières premières et la poursuite de l'amélioration du mix segment/indice de vitesse.

La forte augmentation des volumes, notamment en pneus hiver, l'effet prix-mix largement positif face au renchérissement des matières premières et l'amélioration des coûts industriels dans un contexte de forte utilisation des capacités de production ont permis de porter le résultat opérationnel avant éléments non récurrents à 1 014 millions d'euros, soit 10,4 % des ventes nettes, contre 661 millions d'euros et 8,0 % en 2009.

#### Poids lourd et distribution associée

Les ventes nettes du segment Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 5 680 millions d'euros, en augmentation de 26,3 % par rapport à 2009. Les volumes s'établissent en forte hausse, sur des bases de comparaison faibles, avec une accélération en fin d'année, ce qui a occasionné quelques tensions d'approvisionnement dans les pays matures. L'effet prix-mix, en dépit d'un mix première monte/

remplacement défavorable, s'est amélioré trimestre après trimestre à la faveur des augmentations de tarifs annoncées progressivement pour répercuter les coûts accrus de matières premières.

Dans un contexte de forte hausse des coûts de matières premières, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents ressort à 249 millions d'euros grâce à la hausse des volumes, l'amélioration de la compétitivité du segment et la réactivité de la politique de prix.

### Activités de spécialités

Les ventes nettes du segment Activités de spécialités s'établissent à 2 421 millions d'euros, en hausse de 19,2 % par rapport à 2009, portées par la dynamique de Michelin sur l'ensemble de ses marchés de pneus et par la mise en œuvre des clauses d'indexation sur les coûts de matières premières.

La marge opérationnelle avant éléments non récurrents s'établit à un niveau structurellement élevé, à 17,8 %, à comparer à 13,3 % en 2009. La hausse des tonnages vendus par chacune des activités de pneus de Spécialités, avec une contribution significative de l'activité Génie civil, s'est ajoutée à l'effet favorable au second semestre du réajustement des tarifs indexés sur les cours de matières premières.

#### MICHEL ROLLIER, GÉRANT, A DÉCLARÉ :

*"L'année 2010 a été marquée par une forte croissance, une flexibilité industrielle accrue, un niveau historique de rentabilité.*

*Au cours des dernières années, notre entreprise a construit le socle d'une nouvelle étape de conquête, fondée sur l'engagement et le professionnalisme des équipes, la valeur de ses marques, une structure financière clairement renforcée.*

*Fort de ces progrès, Michelin s'est engagé dans une nouvelle étape d'accélération de sa croissance, soutenue par un programme d'investissement sans précédent, et vise une hausse de ses volumes en 2011 d'au moins 6,5 %.*

*Face au fort renchérissement des matières premières, le Groupe maintiendra une politique dynamique de hausse de prix et envisage pour 2011, sauf évolution majeure de contexte économique, un résultat opérationnel en croissance.*

*Compte tenu des décisions d'investissement prises et de la hausse des coûts de matières premières, 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."*

## LES ÉCHANGES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS ENTRE MICHELIN ET SES PARTIES PRENANTES

**Michelin contribue à l'activité économique et sociale dans 170 pays à travers le monde.**

– Plus de 170 millions de voitures et camionnettes, 11 millions de camions et bus roulent avec des pneus du Groupe. Michelin équipe aussi des centaines d'avions, des dizaines de milliers d'engins agricoles, de manutention et de génie civil. Au total, plus de 176 millions de pneus et 10 millions de cartes et guides ont été fabriqués en 2010.

– Plus de 600 000 personnes dans le monde produisent le caoutchouc naturel utilisé par Michelin.

**Le Groupe compte plus de 45 000 fournisseurs d'autres matières premières, biens et services.**

– Les produits du Groupe sont distribués dans plus de 170 pays. Outre ses réseaux de distribution et de services intégrés, Michelin a développé 1 000 partenariats TyrePlus dans 9 pays à forte croissance.

– Michelin compte aussi 75 partenaires sous licence Michelin Lifestyle qui ont choisi la marque MICHELIN pour dynamiser les ventes de leurs produits. Le chiffre d'affaires de produits sous licence MICHELIN est estimé à 200 millions d'euros en 2010.

### EXERCICE 2010

En millions d'euros	Entrées	Sorties
Clients	17 891	
Fournisseurs		10 738
Personnel		4 836
Actionnaires <sup>(1)</sup>	1 192	149
Banques et prêteurs		226
Investissements		1 100
États, collectivités		584
Associations, vie locale, solidarité		18

(1) Entrées : augmentation de capital / Sorties : dividendes

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros sauf pour les données par action	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
<b>Ventes nettes</b>	<b>17 891</b>	<b>14 807</b>	<b>16 408</b>	<b>16 867</b>	<b>16 384</b>
Coût de revient des ventes	(12 403)	(10 527)	(12 024)	(11 760)	(11 653)
<b>Marge brute</b>	<b>5 488</b>	<b>4 280</b>	<b>4 384</b>	<b>5 107</b>	<b>4 731</b>
Frais commerciaux	(1 847)	(1 650)	(1 730)	(1 738)	(1 799)
Frais de recherche et développement	(545)	(506)	(499)	(561)	(591)
Frais administratifs et généraux	(1 237)	(1 113)	(1 161)	(1 069)	(965)
Autres produits et charges opérationnels	(164)	(149)	(74)	(94)	(38)
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents</b>	<b>1 695</b>	<b>862</b>	<b>920</b>	<b>1 645</b>	<b>1 338</b>
Charges non récurrentes	-	(412)	(77)	(326)	(220)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 695</b>	<b>450</b>	<b>843</b>	<b>1 319</b>	<b>1 118</b>
Coût de l'endettement net	(236)	(292)	(330)	(294)	(315)
Autres produits et charges financiers	10	10	(3)	29	135
Résultat net des sociétés mises en équivalence	29	9	10	17	4
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 498</b>	<b>207</b>	<b>520</b>	<b>1 071</b>	<b>942</b>
Impôts sur le résultat	(449)	(103)	(163)	(299)	(369)
<b>Résultat net</b>	<b>1 049</b>	<b>104</b>	<b>357</b>	<b>772</b>	<b>573</b>
– Attribuable aux Actionnaires de la Société	1 048	106	360	774	572
– Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1	(2)	(3)	(2)	1
<b>Résultat par action (en euros)</b>					
– Résultat de base par action	6,78	0,69	2,46	5,32	3,95
– Résultat dilué par action	6,64	0,69	2,46	5,22	3,94

## BILAN CONSOLIDÉ

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Goodwill	416	403	401	401	438
Autres immobilisations incorporelles	360	321	310	200	181
Immobilisations corporelles	7 193	6 782	7 046	7 124	6 848
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 108	712	382	452	449
Titres mis en équivalence	93	71	65	62	71
Impôts différés actifs	828	942	896	926	1 005
<b>Actifs non courants</b>	<b>9 998</b>	<b>9 231</b>	<b>9 100</b>	<b>9 165</b>	<b>8 992</b>
Stocks	3 770	2 994	3 677	3 353	3 342
Créances commerciales	2 770	2 314	2 456	2 993	3 237
Actifs financiers à court terme	882	165	173	35	79
Autres actifs à court terme	653	583	732	573	544
Trésorerie	1 590	1 231	456	330	680
<b>Actifs courants</b>	<b>9 665</b>	<b>7 287</b>	<b>7 494</b>	<b>7 284</b>	<b>7 882</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>19 663</b>	<b>16 518</b>	<b>16 594</b>	<b>16 449</b>	<b>16 874</b>
Capital social	353	295	290	288	287
Primes liées au capital	3 215	1 987	1 944	1 885	1 863
Réserves	4 556	3 210	2 874	3 109	2 527
Intérêts non assortis de contrôle	3	3	5	8	11
<b>Capitaux propres</b>	<b>8 127</b>	<b>5 495</b>	<b>5 113</b>	<b>5 290</b>	<b>4 688</b>
Dettes financières à long terme	3 251	3 568	3 446	2 925	2 736
Provisions pour avantages du personnel	2 457	2 374	2 448	2 567	2 730
Provisions et autres passifs à long terme	938	1 105	760	895	818
Impôts différés passifs	45	40	39	61	58
<b>Passifs non courants</b>	<b>6 691</b>	<b>7 087</b>	<b>6 693</b>	<b>6 448</b>	<b>6 342</b>
Dettes financières à court terme	896	760	1 440	1 145	2 157
Dettes fournisseurs	1 813	1 249	1 504	1 642	1 776
Autres passifs à court terme	2 136	1 927	1 844	1 924	1 911
<b>Passifs courants</b>	<b>4 845</b>	<b>3 936</b>	<b>4 788</b>	<b>4 711</b>	<b>5 844</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>19 663</b>	<b>16 518</b>	<b>16 594</b>	<b>16 449</b>	<b>16 874</b>

## FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
<b>Résultat net</b>	<b>1 049</b>	<b>104</b>	<b>357</b>	<b>772</b>	<b>573</b>
Ajustements					
– Coût de l'endettement financier net	236	292	330	294	315
– Autres produits et charges financiers	(10)	(40)	3	(29)	(135)
– Impôts sur le résultat	449	103	163	299	369
– Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels	965	940	928	823	871
– Produits et charges non récurrents	-	412	77	326	220
– Résultat net des sociétés mises en équivalence	(29)	(9)	(10)	(17)	(4)
<b>EBITDA (avant produits et charges non récurrents)</b>	<b>2 660</b>	<b>1 802</b>	<b>1 848</b>	<b>2 468</b>	<b>2 209</b>
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	(14)	(28)	10	(26)	(75)
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	(423)	(372)	(268)	(175)	(229)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(177)	(207)	(266)	(277)	(311)
Impôts payés sur le résultat	(297)	(19)	(275)	(294)	(182)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	(427)	947	(134)	166	(221)
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>	<b>1 322</b>	<b>2 123</b>	<b>915</b>	<b>1 862</b>	<b>1 191</b>
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(964)	(707)	(1 289)	(1 484)	(1 379)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	61	47	52	106	102
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise	(4)	(1)	(1)	(106)	(41)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée	-	10	5	-	(3)
Acquisitions d'investissements disponibles à la vente	(14)	(5)	(62)	(5)	(60)
Cessions d'investissements disponibles à la vente	1	29	6	19	146
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	(743)	(109)	15	41	5
<b>Flux de trésorerie sur activités d'investissement</b>	<b>(1 663)</b>	<b>(736)</b>	<b>(1 274)</b>	<b>(1 429)</b>	<b>(1 230)</b>
Augmentation de capital	1 204	2	36	14	11
Dividendes versés aux Actionnaires de la Société	(65)	(65)	(230)	(208)	(193)
Produit de l'émission de l'emprunt obligataire convertible	-	-	-	694	-
Flux de trésorerie sur les dettes financières	(437)	(667)	768	(1 262)	311
Autres	(39)	(20)	(93)	(12)	(7)
<b>Flux de trésorerie sur activités de financement</b>	<b>663</b>	<b>(750)</b>	<b>481</b>	<b>(774)</b>	<b>122</b>
<b>Effet des variations des parités monétaires</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>(9)</b>	<b>(14)</b>
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie</b>	<b>359</b>	<b>639</b>	<b>126</b>	<b>(350)</b>	<b>69</b>
<b>Trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 231</b>	<b>592</b>	<b>330</b>	<b>680</b>	<b>611</b>
<b>Trésorerie au 31 décembre</b>	<b>1 590</b>	<b>1 231</b>	<b>456</b>	<b>330</b>	<b>680</b>



## DONNÉES ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES

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.

	2010	2009	2008	2007	2006	GRI
<b>Management environnemental</b>						
- Nombre de sites industriels <sup>(1)</sup>	70	73	68	69	69	
- % de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001**	99,1 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,4 %	
<b>Consommations de matières (en valeur)</b>						
- Caoutchouc naturel	34 %	28 %	31 %	32 %	31 %	
- Caoutchouc synthétique	25 %	26 %	25 %	22 %	22 %	
- Charges renforçantes	15 %	16 %	16 %	15 %	16 %	
- Produits chimiques	12 %	13 %	13 %	14 %	13 %	
- Câbles métalliques	8 %	10 %	9 %	9 %	10 %	
- Textile	6 %	7 %	6 %	8 %	8 %	
<b>Consommation d'énergie (GJ/t PP)**</b>						
- Sources fixes Michelin	8,0	9,0	8,5	9,0	10,5	EN3
- Électricité	5,2	5,9	5,5	5,4	5,6	EN4
- Vapeur sous-traitée	1,2	1,2	1,3	1,2	1,1	EN4
<b>ENR</b>						
- Émissions de CO <sub>2</sub> évitées (t)	24 000	23 300	31 200	12 400	-	
<b>Consommation d'eau (m<sup>3</sup>/t PP)**</b>	<b>11,8</b>	<b>13,3</b>	<b>12,8</b>	<b>13,3</b>	<b>14,9</b>	<b>EN8</b>
<b>Émissions</b>						
- COV (kg/t PP)**	2,89	3,04	3,13	3,48	3,97	EN20
- CO <sub>2</sub> (t/t PP)**	1,28	1,43	1,35	1,37	1,48	EN16
- NO <sub>x</sub> (kg/t PP)	0,83	0,82	0,82	0,89	0,85	EN20
- SO <sub>x</sub> (kg/t PP)	0,96	1,17	1,08	1,27	1,22	EN20
<b>Déchets produits (kg/t PP)**</b>						
- Production de déchets (en kg/t de produit fini)	109,5	121,1	127,5	128	130	EN22
- Quantité de déchets mis en décharge (en kg/t de produit fini)	10,2	13,3	16,2	20	26	EN22
<b>Valorisation des pneus usagés</b>						
- Europe de l'Ouest (% du volume total <sup>(2)</sup> )	nd	98 %	96 %	95 %	89 %	EN27
- Amérique du Nord (% du volume total <sup>(2)</sup> )	nd	88 %	nd	83 %	nd	EN27
<b>Dépenses environnementales Investissements et charges d'exploitation (en milliers d'euros)</b>						
- Prévention des pollutions de l'air	4 888	2 237	6 808	19 181	18 582	
- Prévention des pollutions des eaux de surface	1 696	1 996	3 392	4 809	3 399	
- Prévention des pollutions des sols et des eaux souterraines	2 514	1 439	2 064	3 192	4 137	
- Autres préventions	11 691	8 231	10 727	7 273	6 963	

(1) À compter de 2009, le nombre d'usines prend en compte les sites de production de composants et produits semi-finis. (2) Les chiffres 2010 seront connus courant 2011. \*\* Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers.

## DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES

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.

	2010	2009	2008	2007	2006	GRI
<b>Effectif inscrit au 31 décembre**</b>	<b>111 090</b>	<b>109 193</b>	<b>117 565</b>	<b>121 356</b>	<b>123 975</b>	<b>LA1</b>
<b>Effectif par région</b>						
- Europe <sup>(1)</sup>	68 057	68 344	73 784	77 326	79 318	LA1
- Amérique du Nord	21 778	21 141	22 987	23 095	22 923	LA1
- Amérique du Sud	5 673	5 454	6 201	6 322	6 172	LA1
- Asie Pacifique	14 502	13 246	13 476	13 455	13 172	LA1
- Afrique Moyen-Orient	1 080	1 008	1 117	1 158	2 390	LA1
<b>Effectif par sexe</b>						
- Hommes	85,6 %	86,0 %	86,1 %	86,1 %	86,3 %	LA13
- Femmes	14,4 %	14,0 %	13,9 %	13,9 %	13,7 %	LA13
<b>Effectif par catégorie<sup>(2)</sup> (en %)</b>						
- Agents	64,5 %	64,8 %	66,7 %	66,7 %	67,6 %	LA1
- Collaborateurs	29,2 %	29,3 %	27,4 %	27,6 %	26,8 %	LA1
- Cadres	6,3 %	5,9 %	5,9 %	5,7 %	5,6 %	LA1
<b>Effectif par âge (en %)</b>						
- Jusqu'à 24 ans	6,1 %	4,9 %	6,1 %	6,7 %	6,8 %	
- 25-34 ans	26,6 %	26,0 %	26,2 %	27,1 %	26,7 %	
- 35-44 ans	26,0 %	25,9 %	24,9 %	25,1 %	24,4 %	
- 45-54 ans	25,4 %	26,8 %	27,1 %	28,7 %	30,0 %	
- 55-64 ans	15,7 %	16,2 %	15,6 %	12,2 %	12,0 %	
- Plus de 65 ans	0,2 %	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	
<b>Effectif par ancienneté (en %)</b>						
- Moins de 2 ans	17,9 %	9,9 %	nd	nd	nd	
- 2-5 ans	13,1 %	14,7 %	nd	nd	nd	
- 5-10 ans	16,8 %	18,2 %	nd	nd	nd	
- 10-15 ans	13,0 %	13,8 %	nd	nd	nd	
- 15-20 ans	5,9 %	6,3 %	nd	nd	nd	
- Plus de 20 ans	33,3 %	37,1 %	nd	nd	nd	
<b>Mouvements</b>						
- Embauches	11 919	5 705	11 458	11 642	10 895	
- Départs naturels	4 995	5 425	7 755	7 738	8 240	
- Départs accompagnés	3 923	5 514	5 513	6 693	4 381	
- Préretraites	1 011	1 446	1 932	2 673	2 988	
<b>Contrats à temps partiel (en %)</b>	<b>2,2 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>4,5 %</b>	

## DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES

	2010	2009	2008	2007	2006	GRI
<b>Formation en heures</b>						
- Taux d'accès à la formation	4,2 %	3,9 %	4,2 %	3,7 %	2,9 %	LA10
- Bénéficiaires (en % de l'effectif)	83 %	83 %	83 %	77 %	70 %	
- Nombre d'heures par salarié et par an	64	60	64	63	52	LA10
<b>Domaines de formation</b>						
- Formation aux métiers	91 %	80 %	78 %	80 %	77 %	
- Formation au management	4 %	8 %	12 %	11 %	14 %	
- Formation générale	5 %	12 %	10 %	8 %	9 %	
<b>Absentéisme (agents de production)</b>	3,8 %	3,9 %	4,2 %	4,0 %	4,0 %	
- Maladie	2,0 %	2,1 %	2,3 %	2,5 %	2,2 %	
- Accident	0,1 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %	0,7 %	
- Absence longue durée	1,7 %	1,7 %	1,8 %	1,3 %	1,1 %	
<b>Accidents du travail</b>						
- Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe	195	217	311	390	438	
- Taux de fréquence**	1,19	1,41	1,85	2,39	2,55	LA7
- Taux de gravité**	0,14	0,18	0,21	0,21	0,21	LA7
- Nombre d'usines avec un TF = 0	34	32	30	18	7	
<b>Part des personnes handicapées déclarées à l'effectif (en %)</b>	<b>2,8 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,8 %</b>	
<b>Part des femmes dans l'encadrement (en %)</b>	<b>16,7 %</b>	<b>15,8 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>15,1 %</b>	<b>14,8 %</b>	<b>LA13</b>
<b>Part des femmes top managers (en %)</b>	<b>11,6 %</b>	<b>10,5 %</b>	<b>8,9 %</b>	<b>9,3 %</b>		<b>LA13</b>
<b>Part des femmes senior managers (en %)</b>	<b>7,0 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>4,8 %</b>	<b>LA13</b>
<b>Part des non-Français top managers (en %)</b>	<b>46,1 %</b>	<b>45,7 %</b>	<b>44,2 %</b>	<b>43,5 %</b>	<b>43,6 %</b>	<b>LA13</b>
<b>Part des non-Français seniors managers (en %)</b>	<b>36,7 %</b>	<b>36,5 %</b>				<b>LA13</b>
<b>Nombre d'accords collectifs signés</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) Hors distribution.

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

# 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
- Nombre d'actions : 176 607 845, entièrement libérées
- Nombre de droits de vote : 226 828 425
- Nombre d'actionnaires : 232 471 dont
  - 3 965 actionnaires institutionnels
  - 158 719 actionnaires individuels
  - 69 787 actionnaires salariés

## CAPITALISATION BOURSIÈRE

9,484 milliards d'euros au 31 décembre 2010

## MOYENNE DES ÉCHANGES QUOTIDIENS

1 116 722 actions en 2010

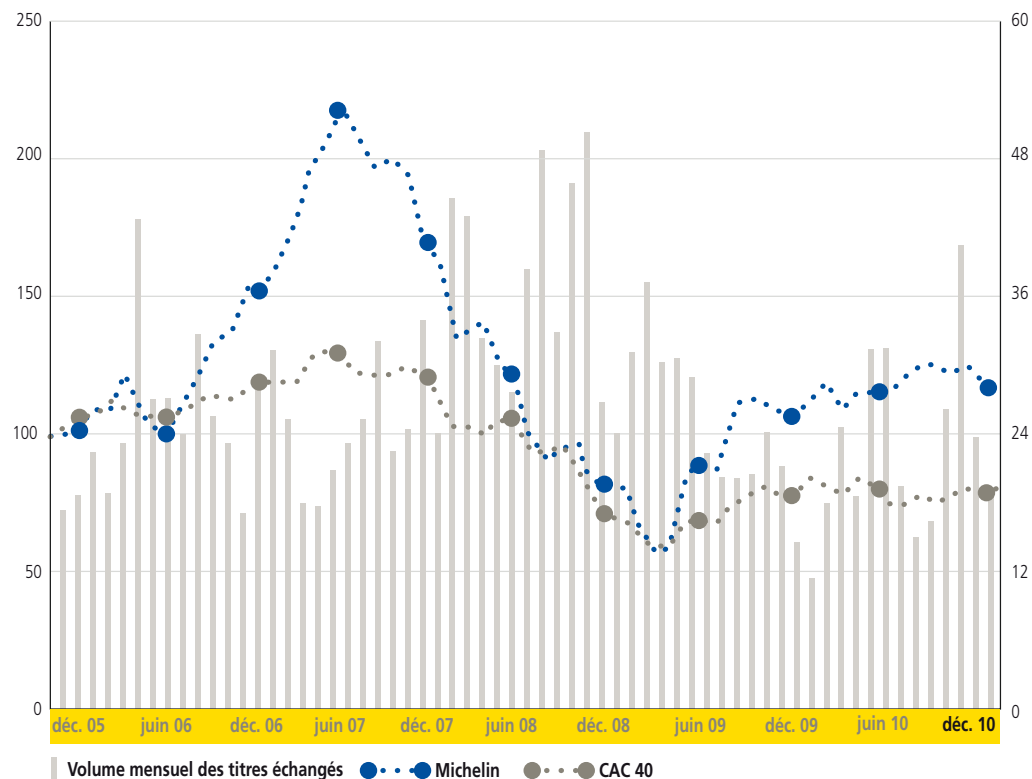
## POIDS DANS LES INDICES

- 1,34 % de l'indice CAC 40 au 31 décembre 2010
- 0,57 % de l'indice Euronext 100 au 31 décembre 2010
- Indices ISR (Investissement Socialement Responsable)
  - DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*)
    - DJSI Europe
    - DJSI World pour le monde
  - ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe
- ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performance Index*)

## COURS DE L'ACTION MICHELIN DE 2006 À 2010

Base 100 au 31 décembre 2005

Volume des titres échangés en millions de titres



## DONNÉES BOURSIÈRES

Cours de l'action en euros	2010	2009	2008	2007	2006
Plus haut	64,51	58,67	79,90	106,70	73,30
Plus bas	48,13	22,69	30,65	67,75	43,21
Ratio plus haut/plus bas	1,34	2,59	2,61	1,57	1,70
Dernier cours de l'année	53,70	53,58	37,57	78,50	72,50
Évolution sur l'année	+ 0,2 %	+ 42,6 %	- 52,1 %	+ 8,3 %	+ 52,7 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	- 3,3 %	+ 22,3 %	- 42,7 %	+ 1,3 %	+ 17,5 %
<b>Capitalisation boursière</b> au 31 décembre en Md€	<b>9,48</b>	<b>7,90</b>	<b>5,45</b>	<b>11,30</b>	<b>10,41</b>
Moyenne des échanges quotidiens sur l'année	1 116 722	1 138 691	1 740 267	1 217 949	1 191 679
Nombre moyen de titres composant le capital	152 902 704	146 184 080	144 495 251	143 770 101	143 390 450
Nombre d'actions échangées sur l'année	288 114 287	291 504 866	445 508 266	310 577 078	303 878 126
<b>Taux de rotation des actions</b>	<b>188 %</b>	<b>199 %</b>	<b>308 %</b>	<b>216 %</b>	<b>212 %</b>

Source : Euronext NYSE.

## DONNÉES PAR ACTION

En euros sauf ratios	2010	2009	2008	2007	2006
Actif net	46,0	37,2	35,2	36,7	32,6
Résultat de base	6,78	0,69 <sup>(1)</sup>	2,46	5,32	3,95
Résultat dilué <sup>(2)</sup>	6,64	0,69 <sup>(1)</sup>	2,46	5,22	3,94
<b>PER</b>	<b>7,9</b>	<b>77,7</b>	<b>15,3</b>	<b>14,8</b>	<b>18,4</b>
Dividende	1,78*	1,00	1,00	1,60	1,45
Taux de distribution	30,0 %	140,8 %	40,7 %	30,1 %	36,7 %
Rendement <sup>(3)</sup>	3,3 %	1,9 %	2,7 %	2,0 %	2,0 %

\* Dividende 2010 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2011.

(1) Montants 2009 pro forma tenant compte de l'augmentation de capital d'octobre 2010.

(2) Résultat net par action après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et le nombre d'actions moyen de la période.

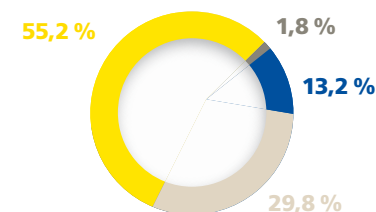
(3) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.

## ÉVOLUTION DU CAPITAL EN 2010

Nombre d'actions au 31 décembre 2009	147 436 357
Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	346
Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	1 735 759
Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	275 507
Augmentation de capital avec maintien du DPS	27 159 876
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2010</b>	<b>176 607 845</b>
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé en 2010 pour le calcul	
- du résultat par action de base	152 903 000
- du résultat par action dilué	160 011 000

### RÉPARTITION DU CAPITAL

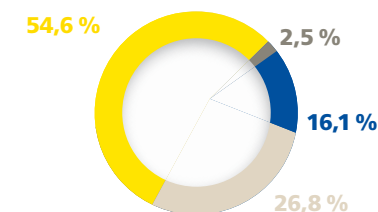
Au 31 décembre 2010



● — Personnel – Plan d'épargne entreprise  
● — Actionnaires individuels  
● — Institutionnels résidents  
● — Institutionnels non résidents

### RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2010



● — Personnel – Plan d'épargne entreprise  
● — Actionnaires individuels  
● — Institutionnels résidents  
● — Institutionnels non résidents

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

# LA MAÎTRISE DES RISQUES

— Chez Michelin, la gestion des risques s'inscrit dans une démarche systématique et dynamique récompensée en 2010 par le Prix Stratégie et Évaluation des Risques du magazine financier l'AGEFI.



# FOCUS SUR...

## LA GESTION DES RISQUES



**C**omme la plupart des grandes entreprises, le groupe Michelin est exposé à de nombreux facteurs de risques : risques industriels et risques produits, directement liés à son activité, mais aussi risques financiers, juridiques, de fraude ou autres.

Michelin veille à la maîtrise des risques opérationnels grâce à son dispositif de gestion des risques : pour qu'un risque soit maîtrisé, le Groupe considère qu'il doit être connu (analyse de risque), traité en fonction du niveau de risque acceptable pour le Groupe (existence de plans de prévention, de protection, de continuité et de gestion de crise) et suivi.

Le dispositif de gestion repose sur 3 types d'acteurs :

- les Directions Groupe et les Directions de Performance, qui analysent les risques dans leur domaine, définissent les orientations en matière de risque acceptable et prescrivent les mesures de prévention, de protection et de continuité ;

- le management opérationnel, qui analyse les risques de son entité et met en place les dispositifs prescrits ;

- la Direction Groupe de l'Audit et du Management des Risques, qui anime et s'assure de la qualité de l'ensemble de la démarche.

### DÉVELOPPER NOS MOYENS

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante du processus d'élaboration des plans qui comprend une identification des facteurs clés de succès et une

### UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES ADAPTÉE ET BIEN INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE.

analyse de sensibilité des principales hypothèses pour l'atteinte des objectifs. Les risques stratégiques sont traités au cours de cette démarche.

### RISQUE DE FRAUDE

En 2010, Michelin a publié une nouvelle directive groupe consacrée à la maîtrise du risque de fraude interne. Chaque responsable de zone doit mettre en place un dispositif anti-fraude comprenant des moyens de prévention, de détection des fraudes éventuelles et de traitement des fraudes avérées. Des "Comités Anti-Fraude"

Groupe et Zones sont garants de la pertinence et du bon fonctionnement de ces dispositifs.

### CODE D'ÉTHIQUE

Parallèlement, Michelin a complété sa Charte Performance et Responsabilité Michelin, ainsi que les directives et politiques de Groupe existantes, par la publication d'un code d'éthique. Le Code d'Éthique Michelin définit des normes de comportement et constitue une aide à la décision pour les sujets d'ordre éthique. Il est disponible en 13 langues.



“DANS UN ENVIRONNEMENT EN RAPIDE ÉVOLUTION, SES MODES DE FONCTIONNEMENT DOIVENT ASSURER AU GROUPE LES CAPACITÉS D'ANTICIPATION ET L'AGILITÉ NÉCESSAIRES”

### DES PROCESSUS SOUS CONTRÔLE

Michelin a poursuivi en 2010 la construction des plans de continuité, la mise en place et l'entraînement des cellules de crise, la mise en œuvre d'un Système de Management Environnement et Prévention des risques (SMEP) sur les sites industriels, dont le déploiement doit s'achever en 2011.

### GOVERNANCE ET COOPÉRATION INTERNES

Dans un environnement en rapide évolution, ses modes de fonctionnement doivent assurer au Groupe les capacités d'anticipation et l'agilité nécessaires. Cela implique que chacun ait une vision claire de ses responsabilités et des principes qui doivent guider sa coopération avec les autres entités du Groupe. C'est l'objet du Manuel de Gouvernance Michelin édité en 2010.

Destiné aux responsables ayant une mission de pilotage au niveau Groupe, Zone ou Pays, il précise les missions et responsabilités des entités ; les modes de fonctionnement à mettre en œuvre et les instances de gouvernance prévues ; les comportements attendus des responsables en accord avec les valeurs de l'Entreprise. Il recense en particulier les bonnes pratiques développées ces dernières années pour renforcer la transversalité et l'efficacité des actions de progrès et s'assurer que l'aide nécessaire est apportée aux opérationnels locaux pour atteindre leurs objectifs.

*En savoir plus sur la maîtrise des risques et le contrôle interne : Document de référence 2010 sections 2.11. et 4.6.*

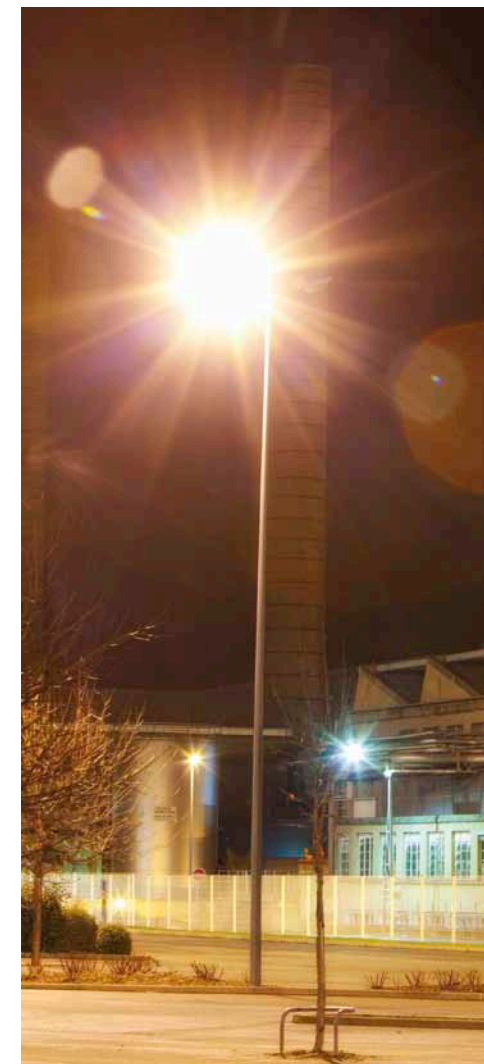


#### 01 Michelin récompensé aux Trophées du Contrôle Interne

Lors de la 1<sup>re</sup> édition des Trophées du Contrôle Interne, organisée par BearingPoint et l'IFACI, Michelin a reçu le prix de la meilleure contribution de l'Audit Interne à l'efficacité des dispositifs de Gestion des Risques et du Contrôle Interne.



01



## 15 Processus clés

IDENTIFIÉS, GÉRÉS, CONTRÔLÉS

Les 15 processus clés ayant une incidence sur les performances, la sauvegarde des actifs et la fiabilité de l'information financière du Groupe sont désormais tous couverts par le contrôle interne financier chargé de les évaluer sous l'angle de la sécurité financière.

## 12 Familles

DE RISQUES OPÉRATIONNELS

Le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels classés en douze familles : comptables et financiers – continuité – environnement – fraude et manquement à l'éthique – fuite de savoir et de savoir-faire – image-réputation et marque – informatiques – juridiques et fiscaux – produits et services – rupture d'approvisionnement – sécurité des biens et des personnes – sociaux.

## GARDER LA MÉMOIRE DES RISQUES

— POUR FACILITER L'EXPLOITATION DES RETOURS D'EXPÉRIENCE ET L'ÉCHANGE DES BONNES PRATIQUES INDUSTRIELLES, TOUTES LES DONNÉES ÉVÉNEMENTIELLES RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES SONT RECUEILLIES ET TRAITÉES DEPUIS 2004 PAR LE LOGICIEL MICHELIN SECURISTAT.



## // Comment faire vivre et respecter le Code d'Éthique du Groupe ? //

### DE VOUS À NOUS



**QUESTION À  
PHILIPPE LEGREZ**  
DIRECTEUR JURIDIQUE

// La diffusion du Code d'Éthique a débuté au cours de l'automne 2010 auprès des managers. Elle sera élargie en 2011 : le Code d'Éthique sera accessible sur l'Intranet du Groupe et remis largement aux équipes lors de l'intégration des nouveaux embauchés et de formations dédiées.

La sensibilisation des managers est déterminante. Ils doivent s'assurer que l'entreprise respecte les règles, être à l'écoute

de leurs collaborateurs et leur apporter une aide efficace en tant que de besoin.

Face à un problème d'ordre éthique, les employés qui s'interrogent sur la conduite à tenir ne doivent pas hésiter à demander conseil à leur supérieur ou à un représentant du service juridique de leur pays. Nous avons des procédures simples qui le permettent en toute confidentialité. Dans certains pays, des lignes téléphoniques dédiées vont être mises à la disposition des employés qui souhaitent signaler un problème.

#### **Pourquoi un Code d'Éthique maintenant ?**

Nous voulons souligner l'attachement de Michelin à des

valeurs de respect et de responsabilité.

Le Groupe se développe rapidement dans de nouvelles zones géographiques, accueille de nouveaux salariés. Cette diversité est une richesse. Elle le sera plus encore si nous partageons des valeurs et des règles de conduite communes. En respectant des normes éthiques élevées, nous renforçons la confiance dans Michelin et son attractivité. Il n'existe aucune opposition, bien au contraire, entre la recherche de performance et l'application de normes exigeantes dans la conduite de nos activités. Le respect de ce code est l'affaire de chacun et sera une voie de progrès pour tous."

---

POUR SÉLECTIONNER LES MEILLEURES SOLUTIONS DE PROTECTION DES STOCKAGES PAR SPRINKLAGE, MICHELIN A RÉALISÉ DES ESSAIS EN VRAIE GRANDEUR SUR LES INCENDIES DE PNEUS.

---

### DÉFINITION →

## LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DU MANAGEMENT DES RISQUES

Chez Michelin, la mission de la Direction de l'Audit et du Management des Risques, rattachée directement aux Gérants, est d'aider le Groupe à mieux maîtriser ses risques opérationnels. L'ensemble de la démarche est défini, animé et coordonné par le Risk Manager, qui s'assure que les risques majeurs du Groupe sont sous contrôle. L'Audit Interne s'assure de la qualité du dispositif de gestion des risques et des plans d'actions prévus pour l'améliorer, assurant ainsi le bouclage de l'ensemble. Le périmètre de l'Audit Interne couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe et des 12 familles de risques opérationnels.

La Direction de l'Audit et du Management des Risques compte 40 personnes d'une dizaine de nationalités, bénéficiant d'une expérience opérationnelle de plusieurs années dans l'une des 12 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 évaluer les évolutions.



# 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 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 2010 :

- 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 \*\* dans le présent Rapport d'Activité et de Développement Durable 2010).

Ces processus, ainsi que les indicateurs publiés dans le présent Rapport d'Activité et de Développement Durable 2010, ont été préparés sous la responsabilité de la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle", de la "Direction Groupe Personnel" et de la "Direction de la Prospective et du Développement Durable" 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 : la "Direction Groupe Finance", la "Direction Groupe Personnel/Formation", la "Direction 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 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 2010, outre les travaux concernant les procédures de reporting précisés ci-avant, nous avons sélectionné un échantillon d'établissements industriels (Ardmore, Bad Kreuznach, Bridgewater, Dundee, Fossano, La Combaude, Louisville, Phrapradaeng, Shenyang, Spartanburg) 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, 13 % des effectifs totaux du Groupe, exprimés en Equivalent Temps Plein et 14 % des heures travaillées ;
- pour le domaine environnemental : 22 % pour l'indicateur "Consommation d'énergie", 26 % pour l'indicateur "Consommation d'eau", 29 % et 29 % respectivement pour les indicateurs "Émissions de SOx" et "Émissions de NOx", 23 % pour l'indicateur "Émissions de COV", 17 % de la production de pneumatiques, 23 % et 24 % 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 2010 ;
- les indicateurs examinés (signalés par le signe \*\* du présent Rapport d'Activité et de Développement Durable 2010) au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2010.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2011

## PricewaterhouseCoopers Audit

**Christian Marcellin**  
Associé  
Commissaire aux comptes

**Sylvain Lambert**  
Associé  
Département Développement Durable

# AGENDA 2011

---

<b>Assemblée Générale</b>	<b>13 mai 2011</b>
Résultats annuels 2010	11 février 2011
Information financière trimestrielle au 31 mars 2011	21 avril 2011
Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2011	29 juillet 2011
Information financière trimestrielle au 30 septembre 2011	26 octobre 2011

## Réunions d'information des actionnaires :

Marseille	21 mars 2011
Toulouse	5 avril 2011
Lille	31 mai 2011
Metz	22 septembre 2011
Annecy	27 Septembre 2011
Paris	19 novembre 2011
Rennes	8 décembre 2011

## Salon :

Actionaria – Paris	18/19 novembre 2011
--------------------	---------------------

---

Conception et réalisation : W&CIE  
Rédaction : Michelin, Information et Conseil

Photos : ©Michelin/Pierre-François Grosjean,  
©Michelin, ©Michelin/Mario Renzi, ©Michelin/Pierre-Emmanuel Rastoin, ©Michelin/Thierry Gromik, ©Michelin/Joël Damase, ©Michelin/François Grellet, ©Michelin/Jérôme Cambier, ©Michelin/Andres Hernandez, ©Michelin/Eric Malherbe, ©Michelin/Emmanuel Molle, ©Michelin/Saragoussi, ©Michelin/Le Studio Photo, ©Michelin/Pierre Chambon, ©Michelin/Gérard Paris, ©Euromaster/B. Litjes, ©Babolat, ©Aliapur.

---

**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)

---

**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](mailto:investor-relations@fr.michelin.com)

---

**RELATIONS ACTIONNAIRES  
INDIVIDUELS**

**Jacques Engasser**  
+ 33 (0) 4 73 98 59 08  
12, cours Sablon  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France  
N° vert pour la France : 0 800 000 222  
[actionnaires-individuels@fr.michelin.com](mailto: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](mailto:performance-responsabilite@fr.michelin.com)

---

**DIRECTION DE LA COMMUNICATION  
ET DES MARQUES**

**RELATIONS PRESSE**  
+ 33 (0) 1 45 66 22 22  
46, avenue de Breteuil  
75324 Paris Cedex 07 - France

