



Faits marquants 2011

STRATÉGIE - PARTENARIATS - ACQUISITIONS	2
PRODUITS - SERVICES - INNOVATIONS	5
Pneus Tourisme camionnette et distribution associée	5
Pneus Poids lourd et distribution associée	7
Activités de spécialités	9
• Génie civil.....	9
• Agricole.....	10
• Deux roues	11
• Avion.....	13
• Michelin Travel Partner.....	14
• Michelin Lifestyle	15
PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN	16
COMPETITION	18
GOVERNANCE	20

Stratégie - Partenariats - Acquisitions

Michelin au 64^{ème} salon international de l'automobile de Francfort 2011

Au Salon de l'Automobile de Francfort, Michelin a équipé le concept-car Citroën Cubik d'un pneu prototype aux dimensions hors-normes. Son grand diamètre (22 pouces) et la relative étroitesse de l'enveloppe améliorent l'aérodynamisme. Il fait moins de rotations pour une même distance parcourue. De fait, le pneu s'échauffe moins et cela réduit d'autant le besoin en énergie. Plus de gomme sur le diamètre augmente aussi le potentiel kilométrique et réduit le coût d'utilisation.



Le salon de Détroit 2011: pour la mobilité du futur

A l'occasion du 23^{ème} salon de l'Automobile de Détroit, le North American International Auto Show (NAIAS), Michelin a présenté au public les pneus hiver MICHELIN X-Ice Xi2 et MICHELIN Latitude X-Ice Xi2 ainsi que le tout nouveau pneu ultra haute performance MICHELIN Pilot Super Sport. Détroit est le plus prestigieux salon automobile d'Amérique du Nord et Michelin est le seul fabricant de pneumatiques à participer à cet événement.

Michelin a poursuivi sa politique de hausse de prix en 2011

Face au renchérissement du coût des matières premières, le groupe Michelin a maintenu sa politique de prix ferme et a annoncé des augmentations de tarifs sur ses gammes de pneumatiques commercialisées dans l'ensemble de ses zones géographiques.

Le groupe Michelin signe un protocole d'accord avec les groupes Double Coin et Huayi pour produire des pneumatiques à la marque WARRIOR pour le marché chinois

Le groupe Michelin a signé un protocole d'accord en avril avec Double Coin Holdings Ltd. et Shanghai Huayi (Group) Company pour créer une joint-venture visant à produire et commercialiser des pneumatiques Tourisme camionnette à la marque WARRIOR à destination du marché chinois.

Michelin investit en Amérique du Nord

Pour faire face à la demande croissante pour ses pneumatiques Tourisme camionnette en Amérique du Nord, Michelin investit 200 millions de dollars supplémentaires dans l'usine de Lexington, en Caroline du Sud, pour augmenter ses capacités de production. Depuis l'ouverture de ce site, en 1981, Michelin y a déjà investi au total plus d'un milliard de dollars. Ce dernier projet créera 270 emplois sur deux ans. L'ensemble des nouvelles installations sera entièrement opérationnel dès le premier semestre 2013. De plus, Michelin investit 50 millions de dollars pour augmenter ses capacités de production dans l'usine de Fort Wayne (Indiana) qui fabrique des pneumatiques Tourisme camionnette et emploie 1 580 personnes.

Ce programme d'investissements s'inscrit dans la stratégie du Groupe qui vise à renforcer la compétitivité de ses usines dans les zones matures.

Michelin engage une modernisation majeure de son Centre de Technologie

Afin de renforcer sa puissance d'innovation et d'accélérer la mise sur le marché de ses nouveaux pneus, Michelin modernise son centre mondial de Recherche et Développement de Ladoux près de Clermont-Ferrand. Il 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. 6 000 personnes travaillent dans le groupe Michelin dans le domaine de la Recherche, du Développement et de l'Industrialisation (RDI). Les équipes sont réparties sur trois continents (Europe, Amérique, Asie).

En 2011, Michelin a consacré à ses activités de recherche plus de 500 millions d'euros.

Compagnie Générale des Établissements Michelin annonce le succès du placement privé par la Compagnie Financière Michelin de la totalité de sa participation dans la société Hankook Tire Co., Ltd. ("Hankook Tire")

Compagnie Générale des Établissements Michelin annonce le succès du placement privé auprès d'investisseurs institutionnels par la Compagnie Financière Michelin d'un bloc de 15 195 587 actions Hankook Tire, représentant environ 9,98 % du capital de cette société, à un prix de 26,64 euros par action. Le montant total estimé de la transaction s'élève à 405 millions d'euros⁽¹⁾, correspondant pour le groupe Michelin à une plus-value de cession d'environ 255 millions d'euros.

⁽¹⁾ Sur la base d'un cours théorique de 1.539,12 Wons coréens pour 1 Euro au 8 novembre 2011. Source : Banque Centrale Européenne (taux de change de référence).

Distribution : extension des réseaux Euromaster et TyrePlus en franchise

En Europe, le réseau Euromaster présent désormais dans 15 pays a atteint 1 909 magasins en 2011 dont 400 en franchise.

Dans le reste du monde, le réseau de distribution TYREPLUS compte maintenant 724 magasins en franchise dans 4 pays (Chine, Arabie saoudite, Inde et Mexique).

Michelin à la conquête de l'Indonésie

Début avril, Michelin a ouvert sa première agence commerciale à Jakarta en Indonésie. Le Groupe compte pleinement exploiter le potentiel de ce pays où la production automobile a grimpé de 70 % en 3 ans et qui est en passe de devenir le plus gros marché de la Zone Asie du Sud-est - Australie.

L'objectif de Michelin d'ici 2015 est de devenir le fournisseur numéro 1 du pneu radial et de compter parmi les cinq premiers distributeurs du pays.

Le groupe Michelin organise une Journée Investisseurs à Cuneo

En octobre, le groupe Michelin a tenu une journée investisseurs et analystes à Cuneo. Dans le cadre de sa nouvelle étape de croissance, il a présenté sa stratégie d'investissement et de productivité industrielle, notamment illustrée par ses projets en Chine. Jean-Dominique Senard a confirmé la détermination du Groupe à poursuivre une nouvelle étape de croissance et de création de valeur compte tenu de l'évolution favorable à moyen terme des marchés mondiaux de la mobilité.

Michelin parmi les onze entreprises françaises les plus innovantes au monde

Selon l'édition 2011 du *Top 100 Global Innovators* de Thomson Reuters paru en novembre, onze sociétés dont Michelin se hissent dans la liste des 100 entreprises mondiales les plus innovantes. Elles ont été sélectionnées sur 4 critères (au moins 100 nouvelles inventions brevetées en 2010, ratio entre les brevets déposés et publiés...) qui déterminent leurs performances en matière de propriété industrielle.

Michelin Amérique du Nord désigné par l'AARP (American Association of Retired Persons) comme l'un des meilleurs employeurs pour les salariés de plus de 50 ans

Cette distinction est la cinquième décernée à Michelin par l'AARP, une association américaine au service des personnes âgées de plus de 50 ans, qui a lancé en 2001 son programme de sélection des meilleurs employeurs. La dixième édition de ce programme voit Michelin rejoindre dans cette catégorie des entreprises, des organismes de santé, des universités, des administrations et des organisations à but non-lucratif.

Les meilleurs employeurs 2011 pour les salariés de plus de 50 ans sont présentés dans l'édition de novembre de *The Magazine*, le journal de l'AARP. Également dans ce numéro, un article de Chris Gardner propose aux demandeurs d'emploi de plus de 50 ans des astuces pour rester compétitifs sur un marché du travail à la peine. Entrepreneur et conférencier hors pair, Chris Gardner, est l'auteur de *The Pursuit of Happiness* et l'ambassadeur de la recherche du bonheur pour l'AARP.

Bibendum est désigné "icône de l'année" par le magazine Advertising Week et fait son entrée sur le Madison Avenue Advertising Walk Of Fame

En octobre, Bibendum entouré d'autres mascottes, a paradé à New York, après avoir été désigné "icône de l'année" par le magazine *Advertising Week*. Alors qu'il fête ses 113 ans, il s'est vu offrir une plaque en bronze à son nom sur Madison Avenue, la rue historique des publicitaires.



Michelin, parmi les entreprises les plus admirées

Cette année encore, Michelin remporte la palme de l'entreprise du CAC 40 ayant la meilleure réputation.

Réalisé par le cabinet américain Reputation Institute et le cabinet I&E, ce classement est établi sur la base d'une enquête menée en France entre janvier et février 2011 auprès de plus de 3 500 clients, fournisseurs, salariés et fonctionnaires sur les critères suivants : qualité des produits et services, gouvernance, emploi, innovation, citoyenneté, performances économique et financière, leadership.



Michelin a remporté le Trophée 2011 des "meilleures relations investisseurs sur Internet"

La clarté et l'ergonomie ont été privilégiées à l'occasion de la refonte du site Internet. Les internautes peuvent ainsi personnaliser leur page Michelin avec des blocs thématiques en fonction de leurs centres d'intérêt (produits, événements, gouvernance).



Michelin a reçu le Grand Prix Boursoscan 2011

Boursorama, leader de l'information financière en ligne en France, et son partenaire OpinionWay, ont remis les Prix BoursoScan 2011, en présence d'une centaine de représentants de sociétés cotées.

Les Prix BoursoScan récompensent des valeurs prestigieuses ayant une politique active de communication auprès des investisseurs individuels.

Cette enquête réalisée auprès de 7 500 investisseurs internautes a conclu que le site Internet Michelin occupe une place centrale dans sa communication financière et répond à deux critères essentiels, l'accessibilité et l'utilité d'une information pertinente et rapidement identifiable.

Michelin récompensé pour son jeu de formation à la loi anti trust

Le *serious game* "Mission antitrust" est destiné à former 3 700 collaborateurs marketing et commerciaux en Europe. Conçu par Dæsign et lancé en septembre 2011, il a reçu le Prix Spécial du Jury du Serious Games Expo 2011.

Produits - Services - Innovations

PNEUS TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

Le nouveau pneu MICHELIN LATITUDE X-Ice NORTH : la gamme la plus complète de pneus pour 4x4 et SUV.



Le nouveau pneu à clous pour 4x4 et SUV est conçu pour les hivers " nordiques ". La distance de freinage est réduite de 6 % sur la glace et dans la neige⁽¹⁾ grâce à son cloutage "Durastud System". Sa bande de roulement " Full Active Tread " permet d'augmenter sa motricité de 15 % dans la neige⁽²⁾. 90 %⁽³⁾ des 4x4 et SUV peuvent être équipés grâce à cette gamme plus complète.

⁽¹⁾ En moyenne, comparé à son prédécesseur. Test World 2011 en 235/65 R17 T.

⁽²⁾ Comparé à son prédécesseur.

⁽³⁾ Les gammes cloutées MICHELIN couvrent plus de 90% des configurations de 4x4 (commercialisées en Europe en 2010 et 2011).

Les nouveaux pneus MICHELIN Pilot Super Sport homologués sur la nouvelle Ferrari FF, première Ferrari à 4 roues motrices

Le constructeur italien, fort du succès de ses partenariats antérieurs avec le manufacturier, a choisi Michelin comme l'un des pneumaticiens qui équipera en première monte la nouvelle Ferrari FF à transmission intégrale.

C'est le pneu été MICHELIN Pilot Super Sport qui chaussera la toute nouvelle Ferrari FF. Commercialisé depuis le début de l'année 2011, ce dernier est le pneu de série le plus rapide au monde sur circuit⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Le pneu le plus rapide en temps au tour sur circuit sec. Test réalisé en 2010 par l'organisme indépendant TÜV SÜD Automotive dans les dimensions 245/40 ZR 18 Y et 235/35 ZR 19 Y face à ses 5 concurrents principaux.

La nouvelle BMW M5 est chaussée des nouveaux pneus MICHELIN Pilot Super Sport

Michelin équipe en exclusivité la nouvelle BMW M5. Avec les nouveaux pneus Pilot Super Sport, Michelin fait encore une fois preuve de sa coopération excellente avec la BMW M GmbH.

Le constructeur a apprécié les performances des pneus MICHELIN UHP ainsi que la réactivité et la fiabilité des équipes techniques et industrielles.

Partenariat Michelin et Volkswagen : une mobilité à haute efficacité énergétique

Des exigences de performances énergétiques similaires et une préoccupation partagée pour la sécurité ont conduit Michelin et Volkswagen à unir leurs technologies sur la nouvelle Volkswagen One Liter. Présenté lors du Qatar Motor Show à Doha (Qatar) en janvier, le prototype XL1 est équipé de pneus MICHELIN ENERGY™ Saver à faible résistance au roulement. Ce pneu dernière génération arrive dans une nouvelle dimension avec un grand diamètre et une faible largeur, un mélange de gomme innovant pour la bande de roulement et une technologie spécifique de "lamellisation" de la sculpture.



Lancement du nouveau pneu MICHELIN ENERGY™ XM2 spécialement étudié pour les conditions d'usage des pays émergents

Michelin a pris en compte l'ensemble des problématiques de ces pays pour mettre au point son tout nouveau pneu MICHELIN ENERGY™ XM2. Forts des 500 millions d'euros investis par le groupe chaque année en Recherche et Développement, les ingénieurs ont ainsi développé des technologies inédites (technologie MICHELIN IRONFlex..) qui permettent au MICHELIN ENERGY™ XM2 de proposer la meilleure sécurité possible au coût à l'usage le plus intéressant et pour le plus grand nombre d'automobilistes.

"Plus sûr, plus longtemps", il répond en premier lieu à une exigence de robustesse des marchés chinois, sud-est asiatique, russe, indien, sud-américain, africain et moyen-oriental. En effet, circuler en voiture dans ces pays qui connaissent une forte densité de trafic et des réseaux routiers de qualités irrégulières met les pneus des automobilistes à rude épreuve.

Conçu pour plusieurs catégories de véhicules (les citadines, les compactes, les berlines), le nouveau pneu MICHELIN ENERGY™ XM2 vise sur le segment prometteur des tailles de pneu de 14, 15 et 16 pouces.



MICHELIN Primacy 3, la sécurité puissance trois

Michelin présente en avant-première son nouveau pneumatique MICHELIN Primacy 3 qui arrivera sur les marchés du remplacement en Europe à partir de février 2012.

Le MICHELIN Primacy 3 délivre, par rapport à ses quatre concurrents de grandes marques*, les meilleurs résultats, c'est-à-dire la meilleure adhérence en freinage sur sol sec, en freinage sur sol mouillé et en virage sur sol mouillé. Voilà ce qui ressort des tests réalisés par les organismes indépendants TÜV SÜD Automotive et IDIADA.

Comme tous les autres pneus MICHELIN, il fait aussi preuve de longévité kilométrique tout en réduisant la consommation de carburant (70 litres de carburant sont économisés pendant la durée d'utilisation des pneus*).

** Par rapport aux quatre concurrents leaders du marché. Tests TÜV Süd Automotive et IDIADA 2011 sur les dimensions 205/55 R 16 V et 225/45 R 17W, pneus disponibles et achetés sur le marché en février 2011.*



Produits - Services - Innovations

PNEUS POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

Michelin a lancé son réseau de service aux flottes aux USA (Michelin Commercial Service Network) en février 2011

Michelin renforce son réseau de distribution aux Etats Unis en fédérant les principaux licenciés de son réseau de rechapage MRT. Le nouveau réseau ainsi constitué offrira aux grandes flottes à rayon d'action national des prestations identiques sur l'ensemble du territoire, un service de dépannage très réactif et un système de reporting complet pour suivre et gérer leurs pneus. MCSN permet aux flottes de maximiser la performance de leurs pneus, aux distributeurs rechapeurs de fidéliser leurs plus gros clients et à Michelin d'extraire de la valeur des prestations de service du réseau. MCSN a fait l'objet d'un lancement national et devrait constituer un puissant levier de différenciation et de valorisation de Michelin et de ses partenaires aux yeux des flottes.

Lancement de nouvelles dimensions pour le X One XDA Energy : le pneu pour essieu moteur le plus économe en énergie destiné aux camions de transport longues distances en Amérique du Nord

Conçu pour remplacer les pneus jumelés, le nouveau pneu X One XDA Energy permet d'économiser 163 kg/essieu environ.

- Sa ceinture de conception innovante et son mélange de gommages à la pointe de la technologie en font le pneu le plus économe et doté de la durée de vie la plus longue de sa catégorie : jusqu'à 2,5 % d'économies de carburant supplémentaires par rapport à un pneu Michelin double essieu économe en énergie et 19 mm de profondeur de sculpture.
- La technologie Infini-Coil de Michelin - un fil d'acier de 400 mètres enroulé autour de la structure du pneu - contribue à limiter la dilatation de sa carcasse. La technologie Matrix Siping lui assure une traction exceptionnelle sur surfaces sèches comme sur chaussées glissantes. Les lamelles tridimensionnelles Matrix se bloquent pour lui garantir la stabilité habituellement obtenue d'un pain de gomme solide.
- La conception directionnelle de sa bande de roulement offre une protection contre l'usure irrégulière et donc une durée de vie plus longue. Approuvé pour l'utilisation sur les véhicules certifiés *SmartWay* par l'EPA (l'agence de protection de l'environnement des États-Unis) et conforme aux normes CARB de la Californie relatives aux émissions de CO₂.

Michelin a lancé en Europe la gamme X® Multiway 3D™

Michelin propose aux clients européens de transport de semi lot et distribution un nouveau pneu à usage polyvalent dans les principales dimensions du marché en front et drive, réduisant la consommation des véhicules tout en augmentant le rendement kilométrique par des formes d'usures optimisées. Ce sont près de 4 types de lamelles différentes qui apportent aux usagers une plus grande d'adhérence, même à mi-usure.

Ces pneus devraient occuper une place prépondérante dans les ventes Poids lourd en Europe avec le retrait progressif de la gamme XZE2+ commercialisée depuis 2002.



Lancement du nouveau 275/70 X InCity XZU en Europe

Cette nouvelle offre vise à réduire de façon très significative les coûts d'utilisation pour les flottes de bus au travers d'une amélioration importante de la résistance au roulement, des formes d'usure et de la résistance des flancs. Les gains en consommation autorisés par ce nouveau pneu sont de l'ordre de 0,5 à 1l/100 km selon les configurations et les usages.

Marché régional chinois : nouvelle offre 315/80 XZE3 R(enforcée)

Ce pneu lancé au mois d'août permet d'offrir une meilleure robustesse aux agressions et formes d'usure contribuant ainsi à améliorer le kilométrage moyen pour les utilisateurs. Spécialement conçu pour le marché chinois (marquage spécifique "加强") il présente une carcasse particulièrement endurante de même qu'une conception sommet et zone basse renforcée. Il s'accompagne d'une garantie "6 mois sans souci" ainsi que d'un processus de réclamation dédié particulièrement optimisé.

Michelin différencie son offre produit/services en Russie

Michelin ouvre son premier atelier de rechapage pour pneus Poids lourd en Russie, à Davydovo, d'une capacité de production de 50 000 pneus par an. L'objectif est de profiter de l'extraordinaire potentiel du marché russe, où seuls 10 % des pneus sont actuellement rechapés.

MICHELIN X® Works™

Nouvelle offre pneumatique et nouvelle forme de service, Michelin innove sur tous les fronts du Poids Lourd pour créer de la valeur au profit de ses clients utilisateurs.

Le dispositif mis en place tourne autour du tout nouveau pneu MICHELIN X® Works™. Ce pneumatique tout-terrain, destiné à un usage mixte urbain et routes, dessertes de chantiers et carrières, allie robustesse et endurance. A ces performances qui atteignent un niveau inédit, Michelin ajoute une garantie dommages accidentels pour donner plus de force à son offre.

Le nouveau pneu MICHELIN X® Works™ donne corps à la stratégie d'équilibre de performances élaborée par le groupe Michelin : plus de sécurité, plus d'économies et un respect accru de l'environnement.



Lancement de la nouvelle gamme MICHELIN® XZA3® + Evertread™ en Amérique du Nord

Lancée en Amérique du Nord le 1^{er} juin, la gamme MICHELIN® XZA3® + Evertread™ possède une performance kilométrique supérieure de 30 % à la concurrence sur les applications longue distance. Grâce à l'utilisation d'une bande de roulement bi-matériaux, ce nouveau pneu offre un niveau de rendement kilométrique encore jamais atteint sur des positions avant, tout en offrant une excellente résistance au roulement (certification EPA SMARTWAY) ainsi que des performances de comportement et de rechapabilité conformes aux attentes de nos clients.

Michelin Japon augmente ses capacités de pneus rechapés

Michelin Japon et son partenaire TAKASE ont récemment signé un accord concernant l'augmentation de la fourniture, en sous-traitance, de pneus Poids lourd Michelin Retread.

Michelin Retread est l'activité rechapage du Groupe et l'une des illustrations du concept "4 vies" des pneumatiques Poids Lourd MICHELIN. Cette offre est un élément clé de la stratégie de Michelin au Japon, très appréciée des clients puisqu'aucun autre fabricant ne la propose dans le pays.

Avec ce nouvel accord, Michelin Japon sera en mesure de répondre à la demande croissante en pneus Poids Lourd rechapés au Japon. En effet, ce marché a augmenté de plus de 30 % depuis 2004.



Produits - Services - Innovations

ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

Génie civil

Michelin lance le pneu MICHELIN® XDR™2 pour tombereaux rigides



Michelin Génie civil vient de dévoiler le pneu MICHELIN® XDR™2 destiné aux engins pour mines et carrières évoluant dans des environnements extrêmes. Conçu pour les tombereaux rigides, ce pneu possède une bande de roulement dont la durée de vie a été augmentée de 20 % par rapport à celle de son prédécesseur, le MICHELIN XDR™. Présenté à l'occasion du salon

CONEXPO-CON/AGG, à Las Vegas, le pneu MICHELIN® XDR™2 est disponible en dimensions 27.00R49, 33.00R51, 37.00R57, 40.00R57 et 53/80R63.

Une nouvelle solution en portuaire, le MICHELIN® XZM2™+

Michelin Génie civil a présenté son nouveau pneu pour un usage en portuaire lors du salon international de la Manutention, CEMAT, qui s'est déroulé à Hanovre en Allemagne du 2 au 6 mai 2011.

Disponible en deux dimensions, 18R33 et 18R25, le pneu MICHELIN® XZM2™+ offre une durée de vie augmentée de 15 % par rapport à celle de son prédécesseur, une robustesse accrue et un niveau de confort pour le chauffeur et de protection des marchandises sans précédent.

Une nouvelle solution technologique : B² technology

B² technology offre une nouvelle architecture zone basse avec une tringle 30 % plus large, une surface de contact avec la jante augmentée, ce qui diminue les phénomènes de rotations sur jante et améliore l'endurance de la zone basse. Les bénéfices de la solution B² technology : productivité plus élevée, plus de fiabilité et réduction des coûts d'exploitation.

Un chantier titanesque pour Michelin : le Canal du Panama

Michelin est associé aux travaux d'élargissement du Canal en fournissant 95 % des pneumatiques utilisés sur ce chantier, soit 1 564 pneus pour l'année 2011. Un enjeu stratégique pour l'activité Génie Civil en Amérique du Sud qui devrait considérablement augmenter ses parts de marché sur le segment des infrastructures grâce à ce contrat.



Agricole

Michelin présent au salon Agritechnica

En novembre 2011, Michelin a profité du premier salon international de machinerie agricole, à Hanovre, pour présenter l'ensemble de ses produits dotés de la technologie MICHELIN Ultraflex (AxioBib, XeoBib, SprayBib et CerexBib). Désormais, l'ensemble du cycle cultural est couvert par cette technologie qui permet une moindre compaction des sols et donc de meilleurs rendements à l'hectare. Les 415 000 visiteurs ont pu mesurer le rôle du pneumatique au travers des démonstrations proposées sur le stand Michelin, mais pas seulement. En effet, sur plus de 400 machines exposées sur le salon, Michelin s'est positionné en leader en équipant près de 25 % du parc véhicules.



Farm Progress & Agrishow 2011 : les pneumatiques IF/VF confirment la supériorité technologique de Michelin en Amérique du Nord et Amérique du Sud.

Pionnier de la technologie IF (*improved flexion*) pour les pneus agricoles, Michelin a détaillé aux agriculteurs et aux spécialistes du secteur, les atouts de ses pneus radiaux en IF : moindre compaction des sols, économies de carburant, bénéfiques pour l'environnement et amélioration de la rentabilité des exploitations agricoles. Michelin a présenté sa gamme de pneumatiques IF et VF (*very-high flexion*) conçue avec la technologie innovante MICHELIN Ultraflex™ à l'occasion des salons agricoles de Decatur aux États-Unis (plus de 100 000 visiteurs) et de Ribeirão Preto au Brésil (150 000 visiteurs).

La conception des pneus radiaux MICHELIN poursuit un objectif ambitieux : contribuer à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des exploitations agricoles. Les technologies IF et VF ont fait leurs preuves pour les tracteurs et les pulvérisateurs. Une bonne partie des conversations au cours des deux salons a d'ailleurs tourné autour du SprayBib, commercialisé en 2011, et du MICHELIN AxioBib. Michelin a profité de ces deux importantes manifestations agricoles internationales pour annoncer aux agriculteurs qu'ils pouvaient espérer de nouveaux progrès dans le domaine des pneumatiques agricoles avec un choix plus large d'options répondant à leurs besoins en termes de production au cours des mois et années à venir.

2011 : les lancements continuent

L'activité agricole du groupe Michelin ne relâche pas ses efforts pour répondre au mieux aux problématiques de ses clients, que ce soit en terme de couverture dimensionnelle comme en terme de performance produit. Respect des sols, économie de carburant et longévité : un équilibre de performances au service d'une plus grande productivité. Pari gagné avec les lancements dans les gammes MegaXBib, XeoBib, SprayBib, AgriBib, BibSteel All Terrain et BibSteel Hard Surface.

Deux roues

MICHELIN Pilot Road 3

Une nouvelle ère s'ouvre dans le monde des pneus Sport Touring Radial. Michelin a lancé sur le marché Sport Touring Radial en pleine expansion un nouveau pneu destiné à un usage routier pour les motos de type Sportster, Roadster, Touring et GT. Le MICHELIN Pilot Road 3, premier pneu à lamelles XST⁽¹⁾, délivre en effet des performances inédites jusqu'alors : il freine ainsi en moyenne 2,5 m plus court sur sol mouillé que son prédécesseur⁽²⁾, soit l'équivalent d'un passage piéton, tout en ayant une meilleure longévité⁽³⁾.

⁽¹⁾ X Sipe Technology.

⁽²⁾ Test de freinage de MICHELIN Pilot Road 3 comparé à MICHELIN Pilot Road 2, réalisé sur sols mouillés par DEKRA Test Center en janvier 2011 sur les dimensions 120/70 ZR 17 et 190/50 ZR 17 (comparaison de distances d'arrêt pour un test de freinage réalisé à 50km/h).

⁽³⁾ Test de longévité de MICHELIN Pilot Road 3 réalisé en 2010 par DEKRA Test Center par rapport à MICHELIN Pilot Road 2 sur les dimensions 120/70 ZR 17 et 180/55 ZR 17.



MICHELIN Commander II : plus de kilomètres, pas de compromis

Au mois de septembre, Michelin a commercialisé un nouveau pneumatique moto à la longévité inégalée. Les tests indépendants réalisés aux Etats-Unis le prouvent : le pneu arrière MICHELIN Commander II peut couvrir jusqu'à 40 000 km*. C'est presque le double par rapport aux concurrents directs. La longévité du pneu avant est encore supérieure.

MICHELIN Commander II instaure ainsi un nouveau standard en matière de longévité et cela sans aucun compromis que ce soit en matière de grip mouillé, de maniabilité ou de stabilité. Une nouvelle fois, cet équilibre de performances démontre la stratégie de Michelin en matière de recherche et développement : une performance ne s'obtient pas au sacrifice d'une autre.

* Basés sur des tests réalisés aux Etats-Unis par un organisme indépendant, Texas Test Fleet (900 N. Transportation Devine, TX. 78016), en Mars-Avril 2011, sur routes publiques. Comparaison basée sur les résultats de MICHELIN Commander II versus METZELER ME880 et DUNLOP D407/D408 dans les dimensions 130/80 B 17 (Avant) et 180/65 B 16 (Arrière). Les résultats peuvent varier en fonction du type de véhicule et des conditions d'usage.



Le pneu pour vélos de route MICHELIN PRO 4 Service Course est disponible

Utilisé par l'équipe AG2R sur le Tour de France 2011 et développé avec leur concours, MICHELIN PRO 4 Service Course est le premier pneu commercialisé d'une famille de quatre, destinée aux vélos de route. Disponible dès ce mois de septembre, ce pneu offre une excellente adéquation entre sportivité et longévité.

Plus rapide et plus sûr, MICHELIN PRO 4 Service Course améliore non seulement la sécurité mais aussi la vitesse, de 16 % en moyenne, en virage sur route mouillée*, par rapport à son prédécesseur.

Son nouveau profil, plus pointu, optimise l'aire de contact au sol lors des prises d'angle pour contribuer à une meilleure adhérence tout en améliorant la maniabilité.

Dans le même temps, sa nouvelle technologie bi-gomme, dotée d'une grande rigidité au centre de la bande de roulement, partie la plus sollicitée par les coureurs, procure longévité au MICHELIN PRO 4 Service Course.

Enfin, la présence d'une nappe de nylon haute densité sous la bande de roulement améliore la résistance aux coupures de MICHELIN PRO4.

** 25,6 km/h et un angle d'inclinaison de 27,5° pour PRO4 contre 22 km/h et un angle de 21° pour PRO3 Race sur circuit d'essai circulaire Michelin de 56m de circonférence - essai réalisé sur un vélo de test analytique Michelin*

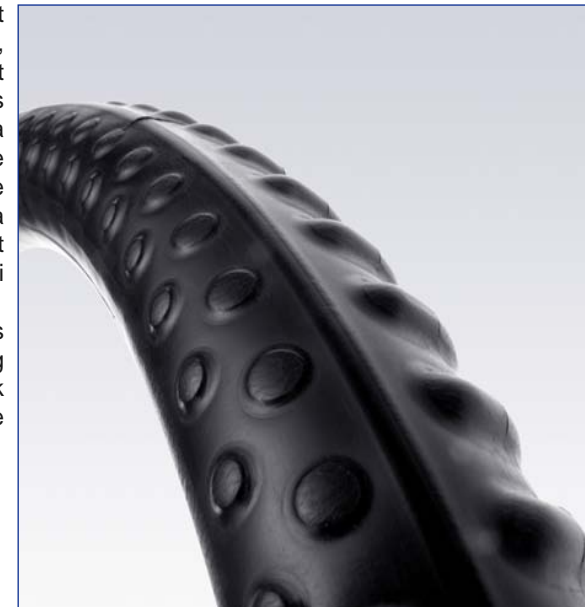


La chambre à air MICHELIN Protek Max récompensée par un Eurobike Gold Award

Le jury des Eurobike Awards 2011 (Allemagne), composé de spécialistes du secteur du cycle, vient de décerner un Gold Award, catégorie accessoires, à la chambre à air MICHELIN Protek Max.

Depuis 7 ans, les Eurobike Awards couronnent les produits les plus innovants, pratiques, respectueux de l'environnement et durables. En décernant ce prix, les membres du jury ont récompensé la résistance à la crevaison qu'offre cette chambre à air vélo, sa facilité de montage ainsi que son meilleur maintien de la pression entre deux utilisations. Autant d'améliorations dans le monde du vélo qui ont permis de réinventer la chambre à air.

Disponible dans les deux dimensions les plus courantes pour vélos de ville, Trekking et VTT, la chambre à air MICHELIN Protek Max peut équiper un grand nombre de pneus.



Avion

Michelin au salon du Bourget

Le retour de Michelin au salon du Bourget a été marqué par la présentation de l'équilibre des performances des pneumatiques avions grâce à la technologie NZG (permettant jusqu'à 2 fois plus d'atterrissages et diminuant jusqu'à 2 fois le risque de coupures...). A l'issue d'un appel d'offre exigeant, Bombardier a reconnu les qualités de cette technologie et a décidé d'en équiper son nouvel avion vert.

Aujourd'hui presque un avion sur deux dans le monde est équipé en première monte de pneus Michelin. Michelin présentait également son partenariat avec Solar Impulse, l'avion solaire expérimental suisse.

Le premier avion commercial chinois choisit Michelin pour l'équipement de ses pneumatiques

Michelin a été retenu pour le développement et la fourniture des pneus du tout premier avion de ligne commercial de conception chinoise, le COMAC C919. Ce contrat est le fruit d'une collaboration avec l'avionneur chinois commencée en novembre 2009. C'est la première fois que Michelin équipera un avion chinois.

Pionnier du pneu radial avion dès 1981, le Groupe équipera le COMAC C919 de son pneu radial MICHELIN Air X.



Michelin Travel Partner

Michelin Travel Partner

Les activités Cartes, Guides et ViaMichelin sont réunies au sein d'un même site géographique à Boulogne-Billancourt et forment désormais une entité commune, Michelin Travel Partner.

La mission de cette nouvelle entité est de développer des produits et services globaux et multi-supports (papier et numérique), pour le grand public et les professionnels.

App Store Rewind 2011 : 3 applications Michelin dans les meilleures ventes de l'année

La sélection des meilleures applications et jeux de l'App Store, pour 2011, a classé 3 applications Michelin parmi les meilleures ventes de l'année : ViaMichelin Mobile, les restaurants du Guide MICHELIN France et la carte Carte MICHELIN France qui ont regroupé, à elles trois, 1 400 000 téléchargements....



Les cartes MICHELIN arrivent en Chine !

Fort d'un savoir-faire plus que centenaire en matière de cartes routières et d'informations touristiques, Michelin publie pour la première fois, une série de 9 cartes en chinois, couvrant 13 pays européens.

Spécifiquement créée à destination de ces touristes chinois qui préparent un circuit en Europe, qui souhaitent se situer d'un pays à un autre, qui veulent rêver de voyage, cette collection couvrira la France, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne, le Portugal, Andorre, la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Suisse et l'Autriche.

Le Guide Vert Michelin récompensé pour son soutien au Japon

Le 3 octobre 2011 à Tokyo, Le Guide Vert Michelin Japon a reçu le Prix de Japan Tourism Agency.

Ce prix récompense une ou des personnes ayant apporté une contribution remarquable à l'essor du tourisme international au Japon. Il est attribué tous les ans depuis 2008 par la Japan Tourism Agency, une émanation du Ministère de l'Aménagement du Territoire, des Infrastructures, des Transports et du Tourisme du Japon.

La deuxième édition de leur guide touristique consacré au Japon était sous presse le 11 mars 2011 lorsqu'un tremblement de terre et un tsunami ont ravagé la région du Tohoku. Cependant, Le Guide Vert Michelin n'avait pas souhaité retarder la sortie de l'ouvrage en symbole d'amitié et d'encouragement pour le Japon et les Japonais. Le guide a donc été publié le 13 mai 2011, avec l'insert d'un simple tiré à part pour expliquer que les chapitres relatifs à la région du Tohoku seraient mis à jour ultérieurement.

Michelin Lifestyle

Le Nettoyant Jantes et Enjoliveurs MICHELIN élu "Produit de l'année" 2011 en France



En janvier 2011 le Nettoyant Jantes et Enjoliveurs MICHELIN a été élu "Produit de l'année" 2011, récompense prestigieuse attribuée par 10 000 foyers représentatifs en France.



Campagne publicitaire pour les essuie-glaces - Impact fort sur la visibilité de la marque

Aux Etats-Unis et au Canada, une campagne publicitaire télévisée d'une valeur de plus de 5 millions de dollars US a mis en avant la marque MICHELIN et l'amélioration de la sécurité routière selon les orientations de la communication du Groupe. Cette campagne a été complètement financée par une compagnie licenciée du Groupe pour les essuie-glaces.

Lancement de chaussures MICHELIN en Europe

Lors du salon A&A de Düsseldorf qui s'est tenu du 18 au 21 octobre dernier, le nouveau partenaire sous licence de Michelin Lifestyle pour chaussures de sécurité, l'entreprise Socim, basée en Italie, a dévoilé plus de 25 modèles différents de chaussures et bottes de sécurité basses et montantes. Un impressionnant stand avait été consacré à Michelin afin de présenter toute la gamme aux visiteurs. Chaque modèle est doté d'une semelle de conception MICHELIN basée sur les pneus MICHELIN Energy Saver, Pilot Sport 3, Pilot Sport AS et Alpin 4. Les produits, très bien accueillis par les distributeurs et les clients, ont affiché de très bons chiffres de vente. Deux autres lancements importants en 2011 ; la société espagnole Kelme a lancé des chaussures de futsal (football en salle) au niveau mondial et la société allemande Uhlsport a lancé des chaussures de handball de marque Kempa en Europe. Ces chaussures bénéficient des technologies de Michelin en matière d'adhérence et de longévité.



Performance et Responsabilité Michelin

Michelin Challenge Bibendum 2011 à Berlin : une participation record !

Plus de 16 000 personnes ont participé au 11^{ème} Michelin Challenge Bibendum qui s'est déroulé à Berlin du 18 au 22 mai 2011 et 650 journalistes internationaux ont couvert l'événement.

Le Challenge Bibendum est un forum visant à couvrir tous les enjeux du secteur de la mobilité routière durable. Cet événement international combine des tests et des évaluations techniques à des rallyes et des conduites d'essai pour déterminer les progrès réalisés en matière de véhicules, d'énergies et de technologies. Décideurs et leaders d'opinion des secteurs public et privé évaluent les avancées et les futures voies de l'énergie durable pour une meilleure mobilité... quant au grand public, il se prend à rêver de solutions automobiles plus sûres, plus économes et mieux "connectées". Cinq cahiers pratiques ont été édités spécialement pour l'occasion, imprimés en langue anglaise et téléchargeables gratuitement en français, en anglais et en allemand sur le site [challengebibendum.com](http://www.challengebibendum.com). Leur mission est d'enrichir le débat sur la mobilité durable en traitant de thèmes tels que la sécurité routière, l'électrification des véhicules, les bio-fuels, les véhicules connectés, la réduction du CO₂ dans les transports...

Pour en savoir plus : <http://www.michelinchallengebibendum.com>



Programme de recherche

Michelin est un partenaire actif de la chaire du Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits, procédés et services (CIRAIG) sur une initiative de l'École Polytechnique, en collaboration avec l'Université de Montréal et HEC Montréal. Le CIRAIG a été créé afin de répondre à la demande de l'industrie et des gouvernements qui souhaitent développer une expertise universitaire de pointe sur les outils du développement durable.

Investissements communautaires

Dans l'objectif d'évaluer à l'avenir l'intégralité de l'investissement de l'entreprise auprès de la société, Michelin a décidé de rejoindre le London Benchmarking Group (www.lbg-online.net) en 2011. Sous la forme d'un pilote qui sera par la suite répliqué au sein de toute l'entreprise, Michelin souhaite, grâce à l'usage du modèle développé par le LBG, dépasser le cadre des œuvres caritatives de façon à inclure l'ensemble de ses contributions auprès des communautés, pour mieux les gérer et en maximiser ainsi l'impact tant en interne que pour les bénéficiaires. Le London Benchmarking Group réunit 120 multinationales et sa méthodologie est reconnue par l'agence de notation extra-financière Sam.

Notation sur les critères environnementaux

Michelin est reconnu comme une entreprise de référence du secteur mondial des pneumaticiens en matière de reporting environnemental par le Dow Jones Sustainability Index et par les indices ASPI Eurozone et Ethibel Excellence Index.

Michelin présent au 2^{ème} Forum ADEME des innovations



Pour la seconde année consécutive, Michelin a participé au Forum de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) des innovations en septembre à Paris. Ce forum est l'occasion pour Michelin de présenter ses projets de mobilité durable développés par son Centre de Recherches de mobilité avancée. En partenariat avec de nombreux constructeurs, ces projets ont bénéficié du support financier de l'ADEME et des pouvoirs publics. Michelin a exposé au Forum ADEME quatre projets d'envergure : Forewheel, Velroue, ELLISUP et F-CITY H2.

Michelin et Amyris s'associent en vue de développer et de commercialiser de l'isoprène renouvelable

Amyris, Inc., spécialiste des carburants et des produits chimiques issus de matières premières renouvelables, et Michelin, leader de l'innovation dans l'industrie pneumatique, ont annoncé la signature d'un accord définitif de collaboration en vue de développer et de commercialiser l'isoprène renouvelable No Compromise®, l'isoprène étant un composé chimique de base de caoutchouc synthétique ou naturel utilisé dans la fabrication des pneumatiques et d'autres produits.

L'Usine Michelin du Puy inaugure 17 000 panneaux photovoltaïques sur son toit

Michelin a inauguré en septembre à son usine de Blavozy, près du Puy-en-Velay (43), l'installation par EDF Energies Nouvelles d'une des plus grandes surfaces de panneaux photovoltaïques sur site industriel en France. L'usine devient ainsi le sixième site de Michelin en Europe à se doter de panneaux photovoltaïques, et le premier en France.

"Michelin s'efforce de réduire les émissions de CO₂ dans l'atmosphère. L'application de cette démarche sur le site du Puy-en-Velay démontre qu'écologie et économie peuvent se marier parfaitement grâce à des techniques innovantes", a déclaré Michel Rollier, Gérant du groupe Michelin.

Engagement global pour la sécurité routière

Les gouvernements de 178 pays ont lancé un appel à l'action, concrétisé en mars 2010 par une résolution de l'Assemblée des Nations Unies. Celle-ci fait de 2011-2020 la Décennie d'Action en faveur de la sécurité routière et invite gouvernements, organisations internationales, organisations non gouvernementales et entreprises privées à contribuer activement à l'amélioration de la situation. Jean-Dominique Senard, Gérant, a signé au nom de Michelin cet engagement global. Le Groupe soutient et participe à la mobilisation internationale en faveur de la sécurité routière. Grâce à son implication exemplaire, Michelin a été reconnu partenaire officiel de la Décennie d'Action.

La FIA et Michelin, partenaires aujourd'hui pour la mobilité de demain

A partir de 2011 et pour les deux prochaines années, la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) et Michelin ont signé un accord de partenariat en faveur d'une mobilité plus sûre, durable et respectueuse de l'environnement. Cette collaboration se concrétise à travers trois politiques :

- L'amélioration de la sécurité routière, notamment via des actions de sensibilisation des jeunes et futurs automobilistes dans le monde entier.
- Le développement d'innovations en matière de pneumatiques dans le cadre de la compétition automobile au profit d'une meilleure utilisation routière.
- De nouvelles solutions pour réduire l'empreinte environnementale de la mobilité au quotidien et ce, au travers de la compétition.

Australie - Michelin brille au World Solar Challenge

Parcourir 3 000 km à travers l'Australie, de Darwin à Adélaïde, avec comme seule source d'énergie, le soleil... C'est le défi du World Solar Challenge, relevé cette année par 39 équipes universitaires venues des quatre coins du monde.

Michelin fournissait huit des participants à cette édition 2011 avec des pneus spécialement conçus pour l'occasion. Des pneus qui affichaient le niveau de résistance au roulement le plus bas jamais atteint (1,5 kilo par tonne, soit cinq fois moins qu'un pneu MICHELIN Energy Saver) tout en offrant un niveau de robustesse et de sécurité optimal à plus de 160 km/h. Résultat : un podium 100 % Michelin.

C'est l'université japonaise de Tokai qui a remporté la course en 32 h et 45 minutes, à une vitesse moyenne de 91,54 km/h, suivie par les Hollandais du Nuon Solar Team et les Américains de l'université du Michigan.



Compétition

Michelin remporte les 24h du Mans

Michelin & Audi remportent l'édition 2011 de cette course mythique (20^{ème} victoire au Mans pour Michelin dont 14 succès consécutifs depuis 1998). Grâce à la performance, à la longévité ainsi qu'à la polyvalence de ses pneumatiques, Michelin s'impose cette année en catégorie prototype LMP1, en LM GTE Pro (avec la Corvette N°73 qui remporte le duel sur la Ferrari 458 Italia N°51 de AF Corse) ainsi qu'en



catégorie LM GTE Am grâce à la victoire de la Corvette N°50 de Larbre Compétition.

PEUGEOT remporte le MICHELIN GREEN X Challenge qui récompense cette année l'efficacité énergétique des véhicules du lion.



Intercontinental Le Mans Cup (ILMC) - Doublé et triplés Michelin à Silverstone

Michelin a signé le doublé au classement général de la cinquième manche de l'Intercontinental Le Mans Cup avec Peugeot et Audi, et deux triplés en LM GTE Pro et LM GTE Am avec Ferrari et Porsche, des partenaires qui bénéficiaient d'évolutions pneumatiques.

Après leur 20^{ème} succès aux 24 Heures du Mans en juin dernier, les hommes de MICHELIN Compétition ont poursuivi le développement des gammes de pneus Endurance.

Depuis le lancement de l'Intercontinental Le Mans Cup il y a douze mois à Silverstone, Michelin a remporté toutes les courses organisées dans cette série.

La Peugeot N°8 remporte le MICHELIN GREEN X Challenge pour la deuxième fois consécutive. Ce challenge récompense la performance énergétique des véhicules.

Les 12 Heures de Sebring - Une victoire historique pour Oreca et Michelin !

A la surprise générale, c'est la Peugeot 908 HDi FAP/MICHELIN du Team Oreca-Matmut (Lapierre/Duval/Panis) qui a remporté la 59^{ème} édition des 12 Heures de Sebring, première manche de l'Intercontinental Le Mans Cup (ILMC). Michelin occupe le top 5 final et remporte un 13^{ème} succès d'affilée à Sebring.

Michelin s'engage en endurance automobile et développe pour ses partenaires des technologies qui permettent de se différencier des concurrents et d'assurer simultanément trois performances : longévité, sécurité et réduction des consommations d'énergies.



Michelin, triplé de titres mondiaux dans les disciplines " off-road "

Lors de la saison 2011, Michelin a brigué 6 titres de Champion du Monde à travers les 3 disciplines phares de la compétition tout-terrain : l'Enduro, le Motocross et le Trial. Michelin est Champion du Monde dans la catégorie Enduro E1 et Enduro E2, en Motocross MX 3 et en Trial Indoor et Outdoor.

Championnat du Monde des Rallyes (WRC) - 19^{ème} titre de Champion du Monde des Rallyes pour Michelin

Cette année, Michelin effectuait son retour en Championnat du Monde des Rallyes (WRC) après cinq ans d'absence. MICHELIN Compétition a toutes les raisons d'être satisfait des performances dont se sont montrés capables ses pneus tout au long de la saison.

Un retour particulièrement réussi puisque le Groupe et ses partenaires ont remporté les titres Pilotes et Constructeurs.



Michelin et MOLA champions Super GT500 2011 au Japon !

Michelin et l'équipe " privée " MOLA ont remporté les titres Team et Pilotes 2011 en catégorie reine GT500 du championnat japonais Super GT. Cette compétition, réservée aux voitures Grand Tourisme, est l'une des plus concurrentielles entre les constructeurs nippons engagés de manière officielle et les géants mondiaux de pneumatiques.

Ce double titre récompense les efforts du Centre de Technologies et du département Compétition, qui ont travaillé en étroite collaboration pour proposer des produits à la fois polyvalents, constants et très performants.



Michelin : une saison au sommet en vitesse moto en Espagne

Michelin réalise un carton plein en raflant toutes les victoires et en signant le triplé au classement général en Championnat d'Espagne de Vitesse (CEV), catégorie Stock/Extreme. Sur les sept courses au calendrier en 2011, Michelin a signé sept victoires, sept pole positions, six triplés et 20 podiums sur 21 possibles.

Gouvernance

Michel Rollier a proposé à l'Assemblée Générale de mai 2011 de préparer sa succession et d'adapter la gouvernance du Groupe



L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin s'est réunie le 13 mai 2011 à Clermont-Ferrand. Faisant suite à son intention annoncée en février de ne pas aller au terme de son mandat, Michel Rollier a proposé à l'Assemblée Générale Extraordinaire que Jean-Dominique Senard soit nommé Gérant commandité à ses côtés pour lui succéder le moment venu et qu'un projet d'adaptation de la gouvernance du Groupe accompagne la préparation de sa succession. L'Assemblée a adopté toutes les résolutions présentées et la gouvernance du Groupe est renforcée, notamment par la limitation à 4 ans du mandat de tout nouveau Gérant, la clarification de la répartition des rôles au sein de la Gérance et le renforcement du rôle du Conseil de Surveillance.

M. Jean-Dominique Senard a chaleureusement remercié l'Assemblée de sa confiance. Il a assuré le Groupe de sa fidélité à ses valeurs et contribuera dans ses nouvelles responsabilités à la réalisation des ambitions de Michelin.

Les présentations, le résultat des votes des résolutions et une retransmission intégrale de l'Assemblée Générale sont disponibles sur le site Internet du Groupe (www.michelin.com/corporate).

Option de paiement du dividende 2010 en actions

L'Assemblée Générale du 13 mai 2011 a approuvé le versement d'un dividende de 1,78 euro par action, payable, au choix de l'actionnaire, en numéraire ou en actions le 20 juin 2011.

Près de 60 % du dividende Michelin a été payé en actions.

L'option pour le paiement du dividende en actions, ouverte entre le 20 mai et le 7 juin inclus, a été retenue par plus de 78 % des actionnaires de Michelin.

Cette opération se traduit par la création de 3,1 millions d'actions nouvelles (soit 1,7 % du capital) dont la livraison et l'admission à Euronext Paris sont intervenues le 20 juin 2011.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1^{er} janvier 2011, sont immédiatement assimilées aux actions ordinaires composant le capital social de Michelin. A l'issue de l'opération, le capital social est ainsi composé de 179 735 911 actions au nominal de 2 euros.

Le paiement en numéraire a été versé le 20 juin 2011.



Photos : ©Michelin, ©COMAC, ©Michelin/Lifestyle Limited, ©Grellet/Michelin, Copyright © 2010 - 2011, Manufacture Française des Pneumatiques Michelin. Tous droits réservés.