



**IN ACTUALITATE**  
**6 Ambitii pentru  
 progresul  
 Companiei**  
 Pagina 3

**IN PRIM PLAN**  
**Michelin a finalizat  
 achizitionarea  
 Sascar**  
 Pagina 6

**MAI APROAPE DE DUMNEAVOASTRA**  
**Nou spatiu destinat actionarilor  
 pe site-ul nostru Internet**  
 Pagina 8

# Orizonturi

Numărul 11  
 NOIEMBRIE 2014

**SCRISOARE CĂTRE ACȚIONARIII MICHELIN**

**DOSAR**  
**Michelin  
 solutions**

**Paginile 4-5**



**Doamna, Domnule,  
 Stimate actionar,**

Deteriorarea conjuncturala a pietelor de anvelope in unele zone geografice in care activeaza Grupul, ne-a determinat sa revizuiam putin perspectivele de dezvoltare pentru anul in curs.

Acest fapt a avut drept rezultat o **ajustare a cursului actiunilor la bursa** si trebuie sa stiti ca inteleg ca acest lucru va ingrijoreaza. Cu toate acestea, conjunctura

economica nu trebuie **sa ne faca sa uitam ca soliditatea si atuurile Grupului raman neatine si ne dau to ate motivele sa fim increzatori in viitor.**

In acest context nesigur, Michelin a fost capabil sa mentina pozitia mondiala a marcii MICHELIN, nu numai datorita fortei unui **flux continuu de inovatii** salutat deopotri de fabricantii de autovehicule si de marele public, in special la salonul automobilistic international de la Paris, dar si datorita unei **politici industriale responsabile** si ambitioasa. Mai mult decat atat, salonul automobilistic de la Paris a oferit un excelent prilej pentru a demnstra rolul pe care il joaca Grupul in cresterea mobilitatii, in calitate de lider de piata, prin calitatea si tehnologia produselor si serviciilor sale si prin implicarea sa ca cetatean corporativ.

Rezultatele **Indicelui Global Dow Jones**, publicate in urma cu cateva saptamani, confirma **progresele inregistrate de Michelin in ce priveste dezvoltarea sustenabila si inovatia**. Michelin s-a clasat pe primul loc in sase domenii, printre care se numara **managementul inovatiei** si **managementul mediului**, punand astfel in evidenta capacitatea sistemului de guvernanta MICHELIN de a coordona in mod eficient aceste doua parghii puternice de dezvoltare, care fac parte din ADN-ul Grupului.

**Recenta achizitie a Sascar**, lider brazilian in domeniul gestionarii flotei, dovedeste si ea vointa noastra de a gasi **solutii cat mai inovatoare** bazate pe utilizarea tehnologiilor digitale, pentru a asigura **dezvoltarea Grupului si o crestere robusta in viitor.**

Tin sa va multumesc pentru devotamentul, fidelitatea si increderea dumneavoastra. Va asigur ca suntem pe deplin dedicati in serviciul Companiei dumneavoastra.

**Jean-Dominique Senard**  
 Presedintele Grupului Michelin



**MICHELIN**

*Un mod mai bun de a avansa*



**Marc Henry,**  
Director Financiar la nivel de Grup

## Informatii financiare la nivelul datei de 30 septembrie 2014 :

➔ **Michelin anunta un volum de vanzari nete de 14,6 miliarde de euro si volume de vanzari in crestere cu 1% in primele nou luni din 2014**

### ► Pietele de anvelope

A continuat scaderea pietelor constatata in trimestrul doi, inregistrandu-se o scadere a cererii in Europa, in special pe segmentul Anvelopelor de Camion, o diminuare a cererii de anvelope pentru prima echipare pe pietele emergente, cu exceptia Chinei si mentinerea unei cresteri solide in America de Nord.



9 luni 2014/2013 (in numar de anvelope)	EUROPA*	AMERICA DE NORD	ASIA (CU EXCEPTIA INDIEI)	AMERICA DE SUD	AFRICA, INDIA, ORIENTUL – MIJLOCIU	TOTAL
Prima echipare	+ 4 %	+ 5 %	+ 6 %	- 18 %	- 2 %	+ 3 %
Inlocuire	+ 3 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 4 %



9 luni 2014/2013 (in numar de anvelope)	EUROPA*	AMERICA DE NORD	ASIA (CU EXCEPTIA INDIEI)	AMERICA DE SUD	AFRICA, INDIA, ORIENTUL – MIJLOCIU	TOTAL
Prima echipare**	- 8 %	+ 12 %	+ 2 %	- 17 %	+ 4 %	+ 1 %
Inlocuire**	+ 3 %	+ 9 %	+ 3 %	- 3 %	- 0 %	+ 3 %

\* Includiv Rusia si Turcia

\*\* Piata de anvelope radiale si conventionale

### ► Vanzari nete Michelin

In primele 9 luni ale anului, vanzarile nete se ridica la 14 558 milioane €, in scadere cu 4,7 %, respectiv 724 milioane €, in raport cu aceeasi perioada din 2013, din cauza urmatoilor factori principali :

- **cresterea cu 1 % a volumelor, respectiv +136 milioane €**, care reflecta mentinerea cotelor de piata ale marcii MICHELIN pe segmentul anvelopelor pentru turisme si camionete si pe segmentul anvelopelor de camioane, precum si cresterea activitatilor din domeniul anvelopelor de constructii civile pentru prima echipare si infrastructura si continuarea reducerii stocurilor de anvelope pentru industria miniera.
- **un efect negativ al raportului pret – gama de produse de 1,9 %, respectiv – 284 milioane €**, care reflecta in primul rand evolutia preturilor (- 397 milioane €) din care aproximativ 45 % corespund ajustarilor de pret legate de clauzele de indexare in raport cu costul materiilor prime. Efectul gamei de produse (+ 113 milioane €) reflecta in principal succesul strategiei premium a marcii MICHELIN.
- **un efect defavorabil al paritatilor monetare de 3,2 %, respectiv - 484 milioane €**, care pana in vara a reflectat cresterea monedei euro mai ales in raport cu dolarul american, pentru ca incepand din septembrie dolarul american sa inceapa sa creasca iar fata de euro.

### ► Perspectives 2014

Intr-un context mondial marcat de incertitudini macroeconomice si de dificultati geopolitice, cererea de anvelope pentru turisme, camionete si camioane ar trebui sa ramana ridicata in America de Nord si in China si stabila in Europa. Pe celelalte pietele noi, este de asteptat ca scaderea inregistrata, mai ales la anvelopele pentru prima echipare, sa continue, activitatea pe pietele anvelopelor de inlocuire ar trebui sa ramana dinamica pe segmentul anvelopelor pentru turisme si camionete si sa fie in usoara scadere pe segmentul anvelopelor de camion.

In acest context, Michelin isi ajusteaza perspectiva de crestere a volumelor, in concordanta cu evolutia pietelor, cu un procent cuprins intre 1 % si 2 % pentru intreg anul. Este de asteptat ca volumele de vanzari de anvelope specializate sa fie apropiate de cele din 2013, cu efect favorabil asupra anvelopelor pentru industria miniera in trimestrul 4.

In ultimul trimestru din 2014, ca reactie la evolutia pietei, Michelin ar trebui sa ajusteze pilotajul costurilor, beneficiind de cursurile de schimb valutar mai favorabile. Avand in vedere economiile de 169 milioane €, realizate in 9 luni, planul de competitivitate al Grupului isi demonstreaza eficienta industriala.

Grupul isi confirma obiectivul de a obtine un rezultat operational inainte de elementele nerecurente in crestere, excluzand efectul fluctuatiilor de curs valutar.

Totodata, Michelin isi confirma obiectivul de a realiza o rentabilitate a capitalului utilizat de peste 11 % si de a genera un flux de numerar structural de peste 500 milioane €.

Programul de investitii este mentinut la 2 miliarde € in 2014 si va fi mai scazut in anii 2015 si 2016.



MICHELIN PERFORMANCE AND RESPONSIBILITY

## Sase ambitii pentru progresul companiei

In editia din noiembrie 2013 a buletinului nostru informativ ORIZONTURI, v-am facut cunoscute cele 6 Ambitii majore ale Michelin pentru anul 2020, care au ca scop ca Michelin sa fie lider mondial in domeniul mobilitatii sustenabile si una dintre companiile cele mai inovatoare, responsabile si performante din lume in indeplinirea angajamentelor sale economice, de mediu si sociale.

Fiecare dintre editiile viitoare ale Buletinului nostru Informativ va prezenta una dintre cele sase Ambitii pentru anul 2020, pentru a explica, elabora si comenta ambitia respectiva si pentru a prezenta stadiul de progres al acesteia in raport cu obiectivele stabilite.

In aceasta editie ORIZONTURI 11, vom vorbi despre AMBITIA 6, **MOBILITATEA SUSTENABILA : Ameliorarea calitatii vietii tuturor, avand ca obiective :**

- Consolidarea actiunilor noastre pentru securitatea rutiera = 100 % din locatiile Michelin vor fi certificate ISO 39001 in 2020
- Promovarea mobilitatii eficiente din punct de vedere energetic si cu emisii reduse, mai ales in mediul urban = reducerea emisiilor de CO<sub>2</sub> generate de sectorul transporturilor.
- Contributia la dezvoltarea economiei circulare = 30 % din materiile prime utilizate de Michelin pentru fabricatia de anvelope vor proveni din materii prime regenerabile sau din reciclarea anvelopelor uzate.

In calitate de lider mondial in industria anvelopelor, Michelin vrea sa-si asume partea sa de responsabilitate in ce priveste dezvoltarea unei mobilitati sustenabile care sa faca fata provocarilor poluarii, schimbarilor climatice, aglomeratiei urbane si accidentelor rutiere. Este motivul pentru care Michelin a initiat, incepand din 1998, un eveniment exceptional : Michelin Challenge Bibendum, cu ocazia caruia mii de parti interesate se reunesc ca « un rezervor urias de reflectie si actiune », pentru a discuta despre mobilitatea de maine.

Cea de-a 12-a editie anuala a Michelin Challenge Bibendum, eveniment care se inscrie in cel de-al doilea obiectiv al Ambitiei 6, a avut loc intre 11 si 15 noiembrie 2014, la Chengdu in China si a reunit 4000 de participanti care au discutat despre tema « inovatia in domeniul mobilitatii este elementul central al dezvoltarii si bunastarii mediului urban ». Printre participanti s-au numarat actorii traditionali din domeniul mobilitatii, respectiv fabricanti de automobile, subcontractori, dar si actori noi : reprezentati din domeniul informatic, al conectivitatii si roboticii, personalitati politice, experti, cadre universitare si reprezentanti media, care au participat la sute de conferinte, ateliere si prezentari referitoare la mediul urban si la mobilitatea viitorului.

« Suntem convinsi ca mobilitatea sustenabila va aduce beneficii atat indivizilor cat si societatii in ansamblul sau si va crea noi oportunitati in economie », explica **Patrick Oliva, Director al Departamentului Perspectiva si Dezvoltare Sustenabila al Grupului**. « Asadar, nu este o intamplare ca am decis sa organizam editia din acest an la Chengdu, situat in partea de vest a Chinei. Intra-adevar, acest oras este unul dintre polii majori de dezvoltare, urbanizare si inovare in domeniul transportului.»





**MICHELIN**<sup>®</sup>  
**solutions**



*a company of Michelin group*



Grupul Michelin creaza divizia Michelin solutions se angajeaza fata de companiile de transport sa le ajute, in parteneriat cu acestea, sa reduca consumul de combustibil printr-o prima solutie inovatoare denumita EFFIFUEL™.

## EFFIFUEL™ :

O prima solutie inovatoare disponibila de la mijlocul anului 2013

**Prin Michelin solutions, grupul Michelin inoveaza in domeniul serviciilor destinate flotelor. Michelin solutions se angajeaza fata de companiile de transport sa le ajute, in parteneriat cu acestea, sa reduca consumul de combustibil.**

Prin lansarea primei sale solutii **EFFIFUEL™** destinata flotelor de camioane, Michelin solutions colaboreaza cu transportorii in scopul reducerii consumului de combustibil al flotelor.

Pentru segmentul transportului ca si pentru sectorul mobilitatii in general, acest angajament constituie o inovatie : aceasta inovatie ofera solutii inedite unui sector de activitate care doreste sa fie profitabil si al carui nivel de activitate a fost limitat de cativa ani de cadrul economic european.

**EFFIFUEL™** permite grupului Michelin sa intre intr-o noua etapa in sistemul de servicii acordate produselor si sa extinda noul model economic care a fost elaborat in baza initiativei **Michelin Fleet Solutions**.

Michelin solutions foloseste o varietate de pachete prin care sa ajute companiile de transport rutier sa reduca consumul de combustibil. Printre acestea, cele mai importante sunt :

- Cursuri de formare a soferilor in domeniul condusului ecologic sustinute de experti in domeniu,
- Analisti experti in domeniul combustibilului de la Michelin solutions, specializati in colectarea si analiza de date care influenteaza consumul de combustibil,
- Instalarea de dispozitive telematice care sa dea companiilor de transport rutier o vizibilitate mai buna si sa le ajute sa analizeze, de la distanta, parametrii vehiculelor si sa monitorizeze consumul de combustibil,
- Externalizarea si optimizarea gestionarii anvelopelor, pe baza unui pret pe kilometru, in scopul reducerii consumului de combustibil.



## STUDIU DE CAZ

### Ce are de castigat o companie de transport de pe urma EFFIFUEL™ ?

Combustibilul reprezinta aproximativ 29% din costurile de operare pe kilometru pentru un camion –remorca de 40 de tone care ruleaza 120 000 de kilometri pe an.

Pentru aceeași categorie de vehicul care ruleaza 90 000 km pe an pe sosele regionale, combustibilul reprezinta 26% din costurile de operare pe kilometru. Dacă se efectueaza mai putini kilometri, costurile fixe ale vehiculului sunt aceleasi și, în această configurație, numărul de kilometri parcurși când camionul-remorca este gol este în general mai mare.

De la lansarea sa pe piață, EFFIFUEL™ a făcut deja posibil să se obțină o economie de combustibil de 1,5 litri/100 km în cazul flotelor de camioane care au optat pentru această soluție, economiile potențiale fiind și mai mari.

Prin extrapolare, dacă întreaga industrie a transportului rutier din Europa ar realiza aceeași economie de combustibil de 1,5 l/100 Km într-un an, utilizarea EFFIFUEL™ de la MICHELIN® solutions ar putea duce la economii de peste 3 miliarde de litri de combustibil și la nedegajarea a 9 milioane de tone de CO<sub>2</sub> în atmosferă, ceea ce ar însemna economii de peste 1.300 de euro pe fiecare camion-remorca pe an.

*« Această soluție este rezultatul integrării principalilor factori care influențează consumul de combustibil al vehiculelor : formarea și asistarea conducătorilor auto, punerea la dispoziție a unei echipe dedicate de analiști în domeniul consumului de combustibil care să ofere consultanța flotelor în luarea măsurilor de reducere a consumului de combustibil, implementarea unor sisteme de trasabilitate în timp real a informațiilor referitoare la vehicule. Alte soluții având ca scop ameliorarea mobilității clienților noștri profesioniști sunt în curs de elaborare, care vor îmbogăți portofoliul Michelin solutions în anii următori. Prin înființarea Michelin solutions, grupul Michelin pune la dispoziția clienților săi întreaga sa expertiză pentru a-i ajuta să asigure o mobilitate mai sigură, mai eficientă și mai ecologică. Totodată, Michelin solutions răspunde așteptărilor marii ale societății în ce privește progresul sustenabil și dorința permanentă de a realiza o eficiență mai mare. »*

Philippe Miret, Director Michelin solutions.

## MICHELIN SOLUTIONS IN CATEVA CIFRE

**800** : număr de salariați Michelin solutions

**2012** : înființarea MICHELIN® solutions

**2013** : lansarea EFFIFUEL™

**2014** : lansarea marcii EFFITIRES™

**500 000** : număr de vehicule ca fac obiectul contractelor încheiate în Europa și America de Nord



## Michelin a finalizat achiziționarea Sascar

Compania din São Paulo a obținut un venit de 280 de milioane BRL (aproximativ 91 de milioane EURO) în 2013 și a înregistrat o creștere medie semnificativă de 16% în ultimii trei ani, obținând performanțe solide și consecvente (EBITDA de 37% în 2013). Companie inovatoare și dinamică, cu un efectiv de 870 salariați, lider în domeniul gestionării digitale a flotei și al securității transporturilor din Brazilia, Sascar a devenit o prezență marcantă pe segmentul transportatorilor independenți și al flotelor mici de camioane din Brazilia, care stă la baza pietei de transport rutier din țară.

Achiziția acestei companii, al cărei model de afaceri și-a demonstrat valoarea în Brazilia (33.000 de flote gestionate, 190.000 de camioane), va da Michelin posibilitatea de a-și extinde oferta de servicii pentru transportatori și de a accelera dezvoltarea operațiunilor sale de afaceri cu anvelope de camioane în Brazilia. În urma alăturării la Grupul Michelin, Sascar va obține acces la clienții majori din America de Sud.

Valoarea achiziției, care se ridică la 1.600 milioane BRL (aproximativ 520 milioane de EURO), include prețul de achiziție de 1.353 milioane BRL (aproximativ 440 milioane EURO) și datoriile în valoare de 247 milioane BRL (aproximativ 80 milioane EUR).

### EFICIENȚA ENERGETICĂ

#### Clasificare AAA pentru gama de anvelope de camion

Cu peste 200.000 de anvelope vândute din ianuarie 2013, noua gamă MICHELIN X<sup>®</sup> LINE™ Energy și-a demonstrat capacitatea de a asigura economii semnificative de carburant pentru transportatorii pe distanțe mari.

Până în prezent, numai anvelopele de trailere aveau clasificarea "A" pentru eficiența energetică. De aici înainte, anvelopele de ax motor și anvelopele pentru axul direcție au și ele clasificarea A. Este o premieră pe piață !

### PRM

#### Michelin castiga Trofeul Human Capital

Vara trecută, Grupul Michelin, cu 111.200 salariați în 49 de țări din lume, a primit Trofeul Human Capital oferit de Michael Page/cotidianul Le Monde în semn de recunoaștere a politicii remarcabile a Grupului privind resursele umane și a importanței pe care o acordă oamenilor și dezvoltării acestora. În mod special, juriul a evidențiat coerența acestei politici cu strategia globală de performanță a Grupului și cu angajamentul conducerii de punere în aplicare a acestei strategii.

## Isoprene regenerabil : Braskem, un nou partener

«Suntem încantați că un partener industrial de renume s-a alăturat colaborării noastre cu Amyris. Experiența vastă a companiei Braskem în domeniul industriei chimice, asociată cu expertiza biotehnologică a companiei Amyris, vor permite Michelin să își atingă obiectivul de a răspunde nevoilor pe termen lung ale industriei de anvelope în ce privește asigurarea unor surse sustenabile de produse chimice regenerabile.» a declarat Jean-Christophe Guerin, Director al Liniei de Produs Materiale a Grupului Michelin.

Amyris, Braskem și Michelin au anunțat că Braskem se alătură parteneriatului inițiat în 2011 între Grupul Michelin și Amyris. Acest parteneriat are ca scop dezvoltarea și producerea de izopren regenerabil pentru fabricația de anvelope și pentru alte produse pe baza de cauciuc.

Acest proiect comun cu Amyris și Braskem, va permite Michelin să dispună de un canal suplimentar de aprovizionare cu poli-izopren, obținut din surse bio, material de înaltă performanță și ecologic, utilizat în fabricația de anvelope de calitate.

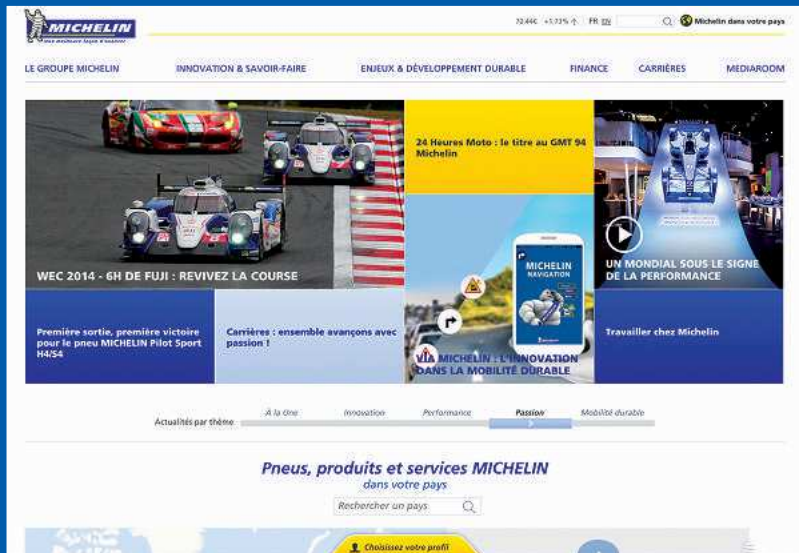


## Michelin isi extinde prezenta pe mijloacele de comunicare digitala

Dupa cum ati remarcat fara indoiala, in ultima vreme Michelin si-a sporit prezenta pe mijloacele de comunicare digitala, prin :

- O noua versiune a site-ului Michelin.com website, care in momentul de fata este axat pe patru tematici : inovatie, pasiune, performanta si responsabilitate.
- O pagina internationala pe Facebook, un loc special in care se demonstreaza angajamentul Marcii fata de marele public si de fanii sai.
- Un canal YouTube international, un loc de exprimare vizuala si a vibratiei emotionale.
- O prezenta mai mare pe LinkedIn, un forum de prezentare a marcii, care include o noua sectiune dedicata stiriilor corporative.

*Aceasta noua dinamica de comunicare, mai conectata, mai participativa si mai angajata, are ca scop sa ofere publicului nostru divers (salariati, clienti, actionari, furnizori, parteneri, jurnalisti, studenti, viitori angajati ...) posibilitatea de a avea schimburi de idei despre mobilitatea sustenabila.*



### SALONUL AUTOMOBILISTIC DE LA PARIS

## La drum spre mobilitatea zilei de maine

Michelin s-a folosit de prilejul Salonului Automobilistic International de la Paris pentru a prezenta publicului larg trei noi modele de anvelope : MICHELIN Alpin 5, ultima generatie de anvelope de iarna, MICHELIN Latitude Sport 3, o anvelopa SUV de inalta performanta, si anvelopa de mare eficienta energetica si cu dimensiuni neobisnuite, MICHELIN Tall & Narrow. Toate aceste trei anvelope reflecta filozofia de proiectare MICHELIN Total Performance.

Totodata, acest eveniment a oferit prilejul de a prezenta pentru prima oara in Europa tehnologia MICHELIN EverGrip TM. Lansata initial in Statele Unite in ianuarie trecut, aceasta tehnologie va fi adaptata in urmatoorii ani la necesitatile diverselor pietele pentru a echipa autoturismele. Aceasta tehnologie va asigura o performanta inedita: datorita ei, nivelul de aderență pe carosabil umed va ramane excelent pe toata durata de viata a anvelopei.

Deasemenea, Michelin a anuntat infiintarea unui dintre cele mai mari laboratoare pentru traficul rutier. Implementat pe scara europeana, acesta va permite colectarea de date in timp real despre modul in care 2.800 de automobilisti cu stiluri diferite de conducere isi folosesc vehiculele in fiecare zi, imbogatind astfel cunostintele Centrului de Tehnologie Michelin, in scopul de a sustine procesul de inovare.



### MICHELIN LIFESTYLE

## Michelin in luminile rampei

Pentru prima data, Michelin lanseaza o gama de 16 produse de iluminat si de alimentare cu curent electric. Destinate atat consumatorilor cat si profesionistilor, pentru a fi utilizate – in interior sau in exterior – in garaj, in ateliere mecanice, pentru bricolaj, gradinarit sau camping, produsele se remarca prin proprietatile lor inovatoare, prin usurinta de utilizare, prin ergonomie si calitate.



### COMPETITIE

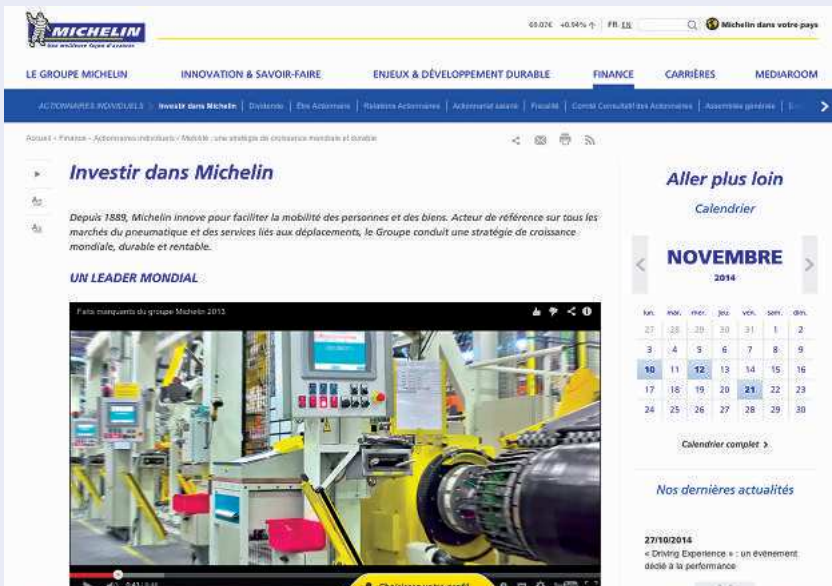
## O cursa de doua ori istorica

Pe 13 septembrie, sportul automobilistic a intrat intr-o noua era o data cu prima cursa internationala de vehicule cu un singur loc alimentate 100% electric, care s-a desfasurat pe strazile din Beijing. O cursa cu "zero emisii" in atmosfera este fara indoiala un simbol puternic pentru orasul in care se concentreaza toate provocarile mobilitatii sustenabile.

Special proiectata pentru campionatul FIA Formula E, anvelopa MICHELIN Pilot Sport EV este, in egala masura, revolutionara din mai multe motive. Datorita performantelor sale polivalente, aceasta anvelopa poate fi folosita pe durata unei zile intregi de curse, indiferent de conditiile meteorologice. O noutate insa este si dimensiunea sa – 18 toli, o premiera in istoria curselor de vehicule cu un singur loc. Pentru inginerii si chimistii de la Michelin Motorsport, aceasta dimensiune, folosita in mod curent pentru anvelopele de serie, permite sa se traga concluzii tehnice pentru a o putea aplica la anvelopele destinate traficului rutier. Este ceea ce intelege Michelin prin transferul de tehnologie de pe pista de curse pe sosea.



# Cat mai aproape de actionarii nostri



## NOU SPATIU ACTIONARI PE SITE-UL INTERNET DEDICAT ACTIONARILOR NOSTRI INDIVIDUALI

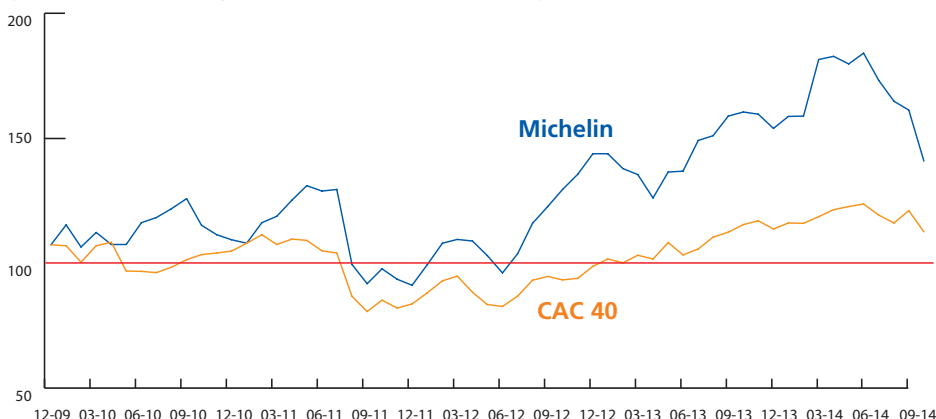
<http://www.michelin.com/fre/actionnaire-individuel>

Va asteptam pe site-ul nostru Internet conceput special pentru dumneavoastra. Va este dedicat in mod special un nou Spatiu Actionari ; aici veti gasi:

Dividend	Fiscalitate
Istoricul dividendului incepand din 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dividende</li> <li>• profit din vanzarea activelor fixe</li> <li>• impozitul pe venit conform ISF francez</li> <li>• cerere de scutire de rate de impozit pe dividende 2014</li> </ul>
Actionar Michelin	Comitetul Consultativ al Actionarilor
Société Générale Securities Services ofera mai multe servicii online care va permit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• sa puneti intrebari si sa obtineti raspunsuri cu privire la gestionarea actiunilor dumneavoastra</li> <li>• sa efectuati operatiuni bancare in timp real</li> </ul>	Comitetul Consultativ al Actionarilor, alcatuit din actionari ai grupului Michelin, contribuie la cresterea calitatii comunicarii cu Actionarii individuali
Relatia cu Actionarii Individuali	Adunarea generala
In fiecare an, grupul Michelin se intalneste cu Actionarii sai individuali cu ocazia reuniunilor de informare organizate in orasele mari din Franta : veti gasi aici informatii despre locul reuniunilor ; prezentari, modalitatea de inscriere	Adunarea Generala Anuala a Actionarilor a avut loc in data de 16 mai, 2014, la Clermont-Ferrand. Priviti inregistrarea video a acestui eveniment
Actionari salariatii	Documente
In urma celor 4 planuri de vanzare de actiuni ale societatii catre salariatii din 2002, 2003, 2008 si 2013, peste 77 000 de salariatii si fosti salariatii ai Grupului, din 57 de tari de pe 5 continente sunt in prezent actionari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ghidul actionarului individual ;</li> <li>• Buletinul Informativ « Orizonturi » pentru actionari</li> <li>• Raportul anual de activitate si de dezvoltare sustenabila</li> <li>• Document de inregistrare</li> </ul> Michelin va ofera in mod sistematic informatii complete, transparente si clare, adaptate nevoilor dumneavoastra, in format tiparit si in format electronic.

### EVOLUȚIA CURSULUI ACȚIUNII

(base 100 : 31 décembre 2009). Dernier cours de bourse au 31/10/2014 : 69,19 €



## Calendarul investitorilor

### Evenimente viitoare

- ▶ **10 februarie 2015**  
Publicarea Rezultatelor Financiare ale Grupului Michelin pentru anul 2014 (inainte de deschiderea sedintei de bursa)
- ▶ **22 aprilie 2015**  
Publicarea informarii trimestriale privind rezultatele financiare la data de 31 martie 2015 (dupa inchiderea sedintei de bursa)
- ▶ **22 mai 2015**  
Adunarea generala a actionarilor

### Intalniri cu actionarii

- ▶ **Salonul ACTIONARIA, pe 21 si 22 noiembrie 2014, la Palatul Congreselor de la Paris : sambata, 22 noiembrie, ora 14.30, reuniunea actionarilor prezidata de Jean-Dominique Senard**, Presedintele Grupului Michelin; Marc Henry, Director Financiar si membru al Comitetului Executiv al Grupului si Pascal Couason, Director MICHELIN Motor Sport

### Reuniuni ale actionarilor :

- ▶ **12 noiembrie 2014 la Toulouse**
- ▶ **15 decembrie 2014 la Biarritz**
- ▶ **30 martie 2015 la Lyon**
- ▶ **2 iunie 2015 la Nancy**

## O echipa in serviciul dumneavoastra

Serviciul Relații cu Acționarii Individuali

**N° Verde (Numai Franța/**

**Apel gratuit):** 0 800 000 222

**Telefon:** + 33 (0) 4 73 98 59 00

**Fax:** + 33 (0) 4 73 98 59 30

**Adresa electronică:**

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

**Sediul social:**

Compagnie Générale  
des Établissements Michelin  
12 cours Sablon  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – Franta



[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

## Fisa de identitate a actiunii Cifre la data de 31/10/14

**Cod ISIN :** FR0000121261

**Numar de actiuni :** 186 487 976

**Capitalizare bursiera :** 13,9 Md €

**Repartizarea capitalului la data de 30/09/2014 :**

- ▶ Personal **1,7 %**
- ▶ Actionari individuali **10,6 %**
- ▶ Auto-detinere **0,5 %**
- ▶ Actionari Institutionalii Rezidenti **25,7 %**
- ▶ Actionari Institutionalii Nerezidenti **61,5 %**